إصدار مركز التفكير الإبداعي (٣١)

سلسلة فنون الإلقاء والتدريب والخطابة (٢)

# 333 تقنية للتدريب والإلقاء المؤثر

## (فن استخدام الأساليب والوسائل التدريبية الحديثة)

د. علي الحمادي

دار ابن حزم

بسم الله الرحمن الرحيم

إصدار مركز التفكير الإبداعي (٣١)

سلسلة فنون الإلقاء والتدريب والخطابة (٢)



# 333

## تقنية للتدريب والإلقاء المؤثر

(فن استخدام الأساليب والوسائل التدريبية الحديثة)



د. علي الحمادي



دار ابن حزم

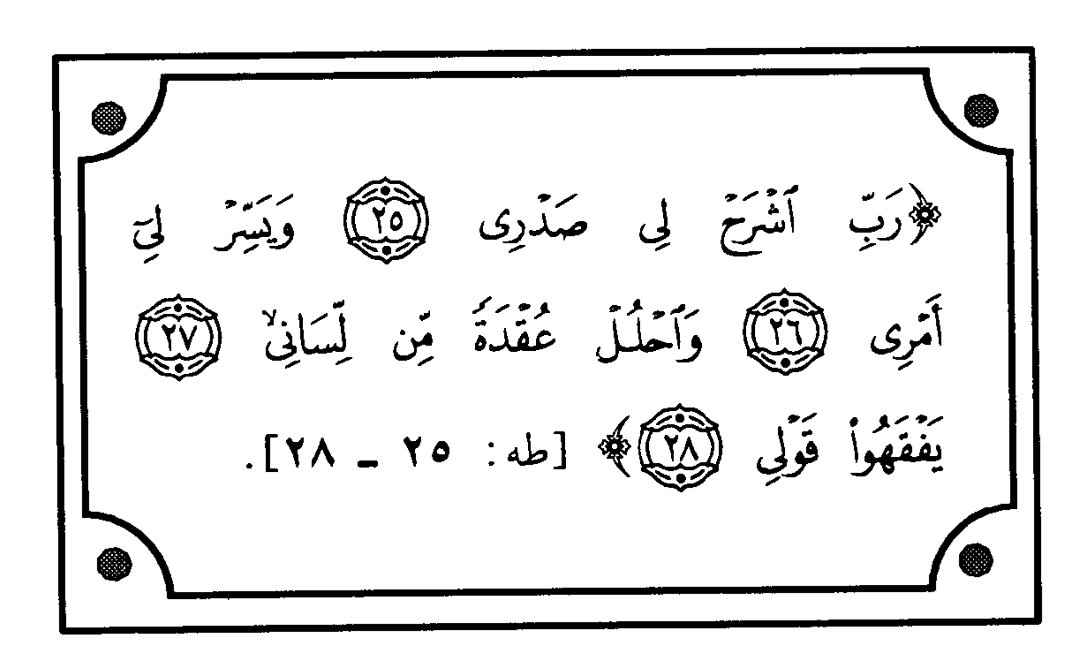
الطبعة الأولى

١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م

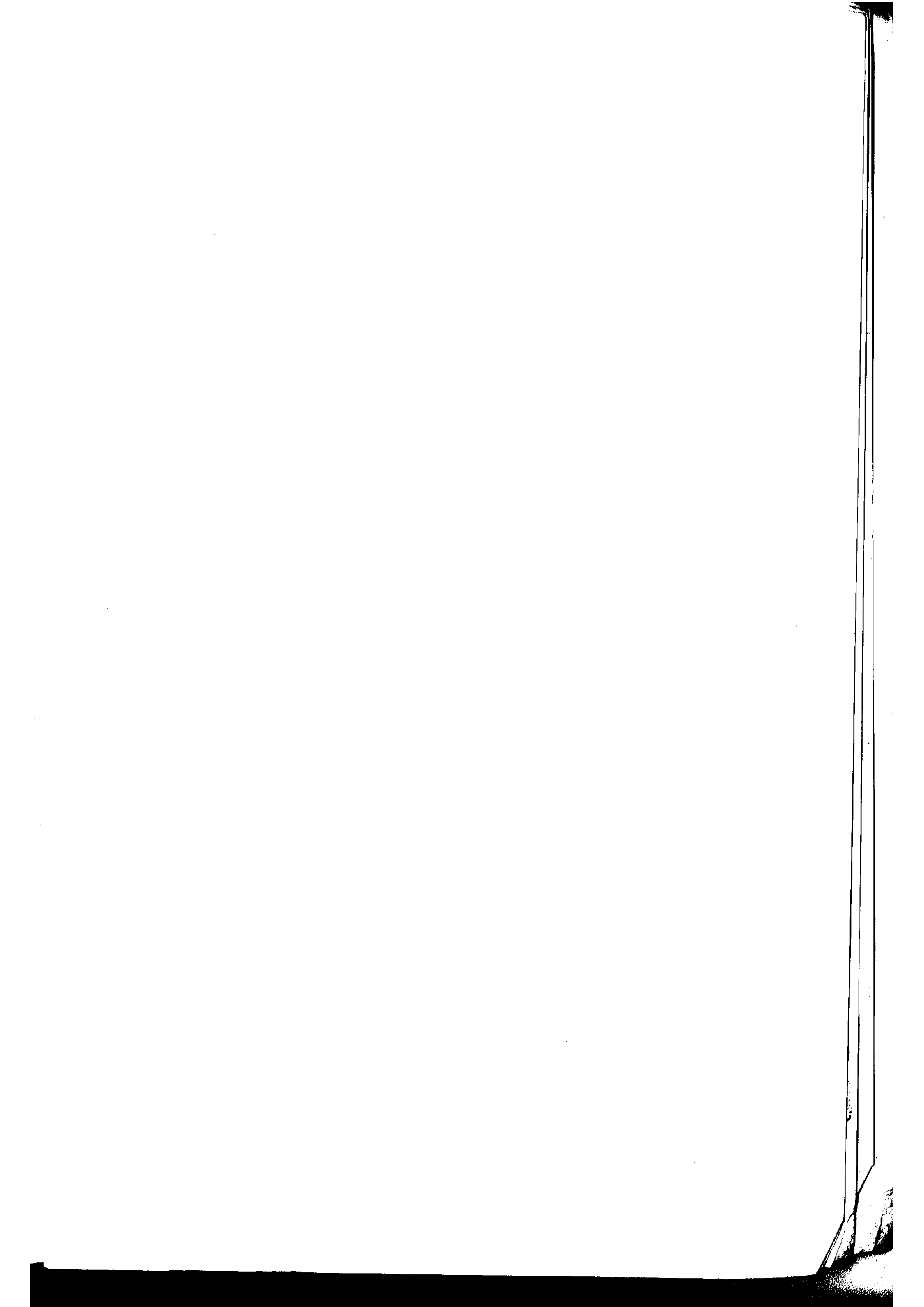
الكتب والدراسات التي تصدرها الدار
تعبر عن آراء واجتهادات أصحابها

دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع
بيروت - لبنان - ص.ب: ١٤/٦٣٦٦ - تلفون: ٧٠١٩٧٤

# بسم الله الرحمن الرحيم





# الفهرس





| الموضوع | الصفحة |
|---|---|



❀ ❀ ❀



# المقدمة

الحمد للّه والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومَن والاه، وبعد.

اضطر كثير من الناس أن يواجهوا الآخرين وأن يتكلموا بين أيديهم كمحاضرين أو خطباء أو مدربين أو معلمين، هؤلاء المتكلمين هم أصناف وألوان، فصنف إذا سمعتهم تود لو أنهم أطالوا الحديث وأفاضوا في الكلام، في حين أن صنفاً آخر تود لو أنهم أغلقوا أفواههم بعد فتحها بدقائق معدودات، بل ربما غلقها قبل فتحها، وللأبد.

والسؤال الذي يفرض نفسه هو لم يحدث ذلك رغم أن المعلومات متوفرة لدى الجميع؟ والجواب هو أنه ليس المهم مقدار ما تعلم (وإن كان ذلك مهماً) ولكن المهم هو مقدار استطاعتك إيصال ما تعلم إلى من لا يعلم.

ذكرت بعض الدراسات أن الإنسان لا يتذكر بعد شهر سوى (١٣٪) من المعلومات التي حصل عليها عن طريق السمع، في حين أنه يتذكر بعد شهر (٧٠٪) من المعلومات التي حصل عليها عن طريق البصر، أما المعلومات التي حصل



عليها عن طريق الحوار والنقاش والمشاركة فإنه يتذكر بعد شهر (٩٥٪) منها.

ومن هنا يقول الحكيم الصيني كونفوشيوس: «قل وسوف أنسى، أرني ولعلي أتذكر، شاركني وسوف أتذكر».

إن الأسلوب التلقيني الذي تتربى عليه الأجيال اليوم، لا سيما في المدارس والجامعات، أضرّ بها أيما إضرار، لذا فإن العديد من المؤسسات التعليمية الحديثة بدأت تنتبه لذلك، فلجأت إلى استخدام الأساليب والوسائل التدريبية المختلفة والتي سنذكر كثيراً منها بإذن الله تعالى في هذا الكتاب.

ورغم أهمية أسلوب «المحاضرة» إلا أن الاكتفاء به يعد خللاً تربوياً وتعليمياً غير مقبول، لا سيما في ظل التقدم التقني الحديث. ولعل سبب إهمال الأساليب والوسائل التدريبية الأخرى من قِبَل كثير من المدربين والمربين والمدرسين والمتكلمين هو الجهل بها أولاً، والكسل وعدم الرغبة في الإعداد الجيد المتقَن ثانياً.

إننا بحاجة أن نعطي وقتاً كافياً لتطوير أنفسنا، وأن نتقِ الله تعالى في إعداد المادة العلمية وفي الاستعداد للتدريب والتوجيه والتربية، كما إن علينا أن نمحو أميتنا تجاه هذه التقنيات والعلوم التدريبية والتعليمية الحديثة، وهذا يتطلب منا بذل الجهود المخلصة وترك الكسل والخمول، كما يتطلب منا استشعار مسؤوليتنا أمام الله تعالى تجاه هذا



الجيل والأجيال اللاحقة، وصدق من قال:

دعي نفسي التكاسل والتواني     وإلا فاثبتي في ذا الهوان
فلم أرَ للكسالىٰ الحظ يعطى     سوى ندم وحرمان الأماني

ويقول آخر:

بقدر الكد تكتسب المعالي     ومن طلب العلىٰ سهر الليالي
تروم المجد ثم تنام ليلاً     يغوص البحر من طلب اللآلي

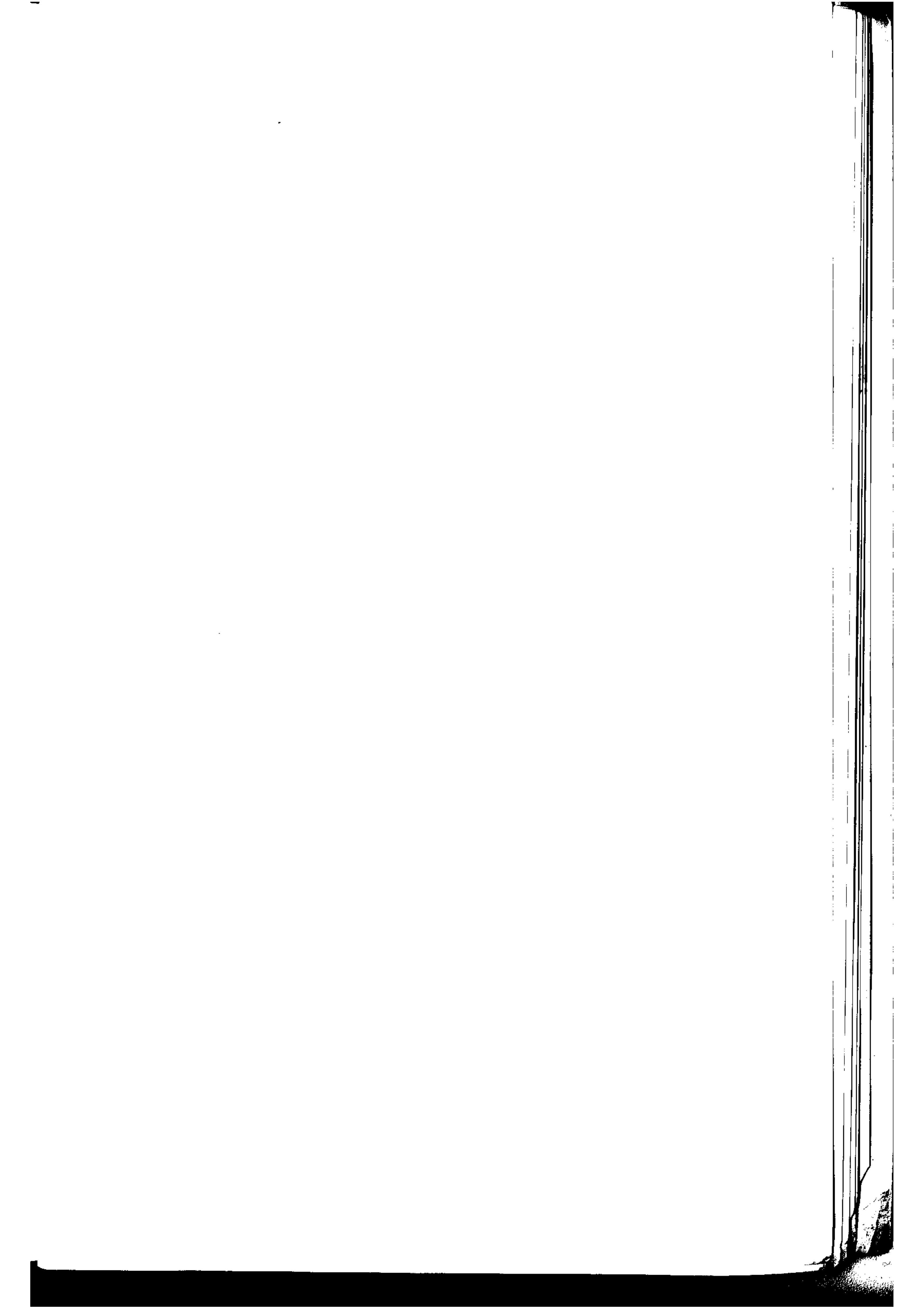
وأخيراً، أود الإشارة إلى أن هذا الكتاب يحتاجه كل مدرب يصبو إلى النجاح، وكل مدرس يرجو التأثير النافع، وكل مربي يريد غرس القِيَم وصقل المهارات، وكل متكلم يود أن يترك بصماته في نفوس وعقول السامعين، وكل من يسعى لتعميق المعلومة وغرسها بصورة ممتعة ومشوقة ومثيرة ومؤثرة.

أسأل الله تعالى أن يبارك في هذا الجهد المتواضع، وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، نافعاً لأمتنا، سهلاً ميسراً للجميع.

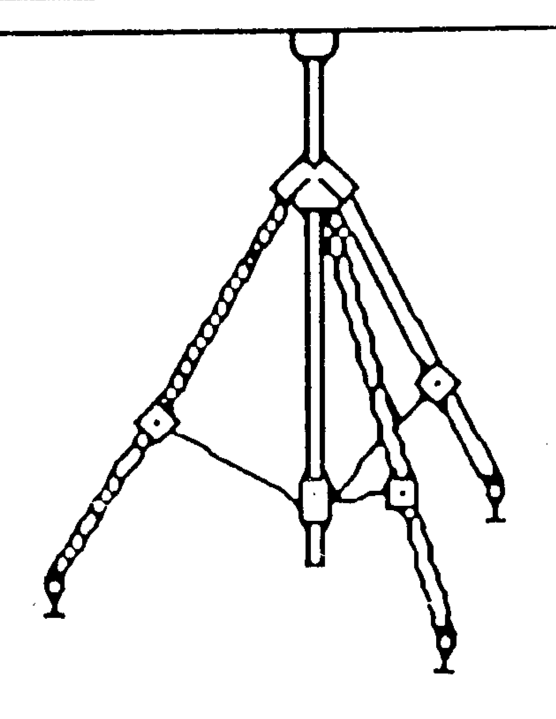
والحمد لله رب العالمين.

**أبو عبدالله**
**د. علي الحمادي**

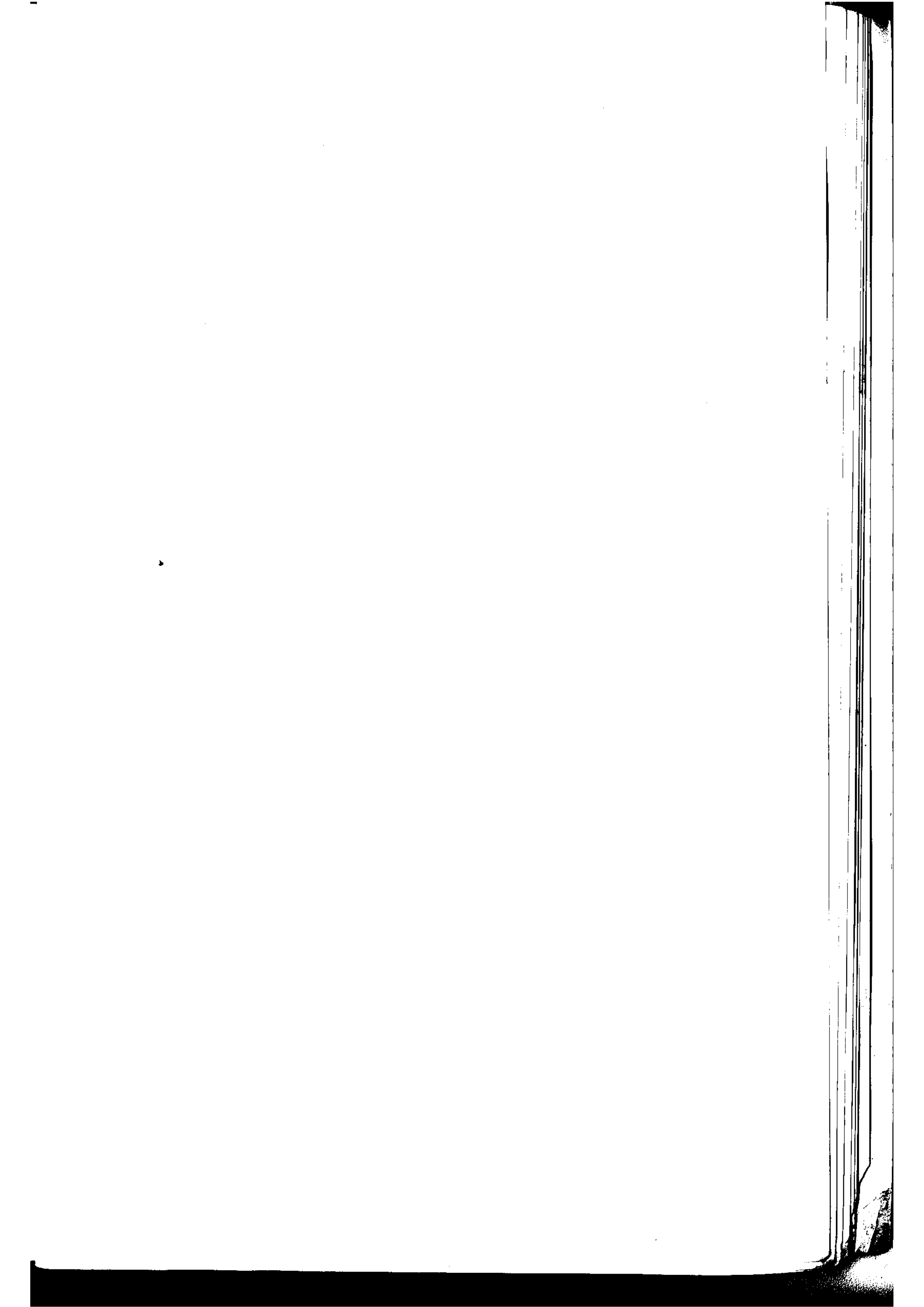




# الأساليب التدريبية







# الأساليب التدريبية

١ تفنن وتلون في استخدام الأساليب التدريبية، واعلم أن هذا هو ما يميز المدرب عن الخطيب أو المحاضر، وتذكر أن الأسلوب الفاعل هو ذلك الأسلوب الذي يتناسب مع الزمان والمكان وطبيعة الموضوع ونوعية الأشخاص، ولعل من أبرز الأساليب التدريبية هي العشرين التالية:

١ ـ المحاضرة.

٢ ـ تمثيل الأدوار.

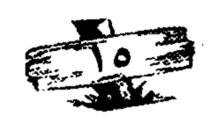
٣ ـ المباريات الإدارية.

٤ ـ ورش العمل.

٥ ـ دراسة الحالات.

٦ ـ الحوار والنقاش.

٧ ـ الألعاب والحيل التدريبية.



٨ ـ العصف الذهني.

٩ ـ الزيارات الميدانية.

١٠ ـ مشاهدة الأفلام التدريبية.

١١ ـ المتابعة أثناء العمل.

١٢ ـ سلة القرارات.

١٣ ـ الكتابة على الشفافيات والشرائح واللوحات الورقية وغيرها.

١٤ ـ تدريب الحساسية.

١٥ ـ المحاكاة أو المشابهة.

١٦ ـ تشكيل اللجان.

١٧ ـ الفرق الطائرة.

١٨ ـ التطبيق العملي.

١٩ ـ المشاركة في الندوات والمؤتمرات.

٢٠ ـ القراءة والاطلاع وكتابة البحوث والتقارير.

٢ حتى تحسن اختيار أي أسلوب من الأساليب التدريبية سالفة الذكر فلا بد لك من مراعاة الأمور التالية:

١ ـ طبيعة المادة التدريبية ومحتوياتها ومضمونها ومدى ملاءمتها للأسلوب التدريبي.



٢ - الأهداف المرجوة من البرنامج التدريبي (هل ترمي إلى زيادة معلومات المشاركين أو تنمية مهاراتهم أو تعديل اتجاهاتهم).

٣ - طبيعة المدربين، ومؤهلاتهم، وخبراتهم، وشخصياتهم، ومدى إتقانهم للأساليب التدريبية.

٤ - طبيعة المتدربين، وخلفياتهم الثقافية والعلمية، وخبراتهم، وعددهم، وحماسهم للتدريب والاستفادة، ومستوى ذكائهم، وأعمارهم، وغيرها.

٥ - الإمكانات المتوافرة في بيئة التدريب.

٦ - الوقت المخصص للبرنامج التدريبي.

٧ - سياسات الجهاز الذي تعمل به.

٨ - ميزانية البرنامج التدريبي.





# الحوار والنقاش



عند استخدامك لأسلوب الحوار والنقاش والمشاركة، والذي يعد من أهم الأساليب التدريبية، يحسن بك مراعاة التالي:

٣ للحوار والنقاش والمشاركة أثر كبير في فهم الموضوع والاقتناع به وفي تذكره كذلك، لذا يقول الحكيم الصيني كونفوشيوس: (قل وسوف أنسى، أرني ولعلي أتذكر، شاركني وسوف أتذكر). كما أن بعض



الدراسات تشير إلى أن الإنسان يتذكر بعد شهر ١٣٪ من المعلومات التي تلقاها عن طريق السماع، و٧٥٪ من المعلومات التي تلقاها عن طريق السماع والرؤية، و٩٥٪ من المعلومات التي تلقاها عن طريق الحوار والنقاش. هذا بالإضافة إلى أن الأفراد عادة لا يجادلون في البيانات والمعلومات والآراء والأفكار التي يتوصلون إليها بأنفسهم.

٤- احذر أن تمتنع عن المناقشة والمحاورة بحجة أن الوقت قصير أو أن هناك موضوعات كثيرة تحتاج إلى شرح وتفصيل، أو أنك تخشى من سيطرة أحد المشاركين وتفرده بالحوار، واعلم أن وظيفتك لا تنحصر في تلقين هؤلاء المتدربين محتويات الموضوع ولكن وظيفتك تمتد لتشمل إقناعهم بهذه المحتويات وتحسين أدائهم، ولا يتأتى ذلك إلا بالحوار والمشاركة.

٥- احرص على تنظيم جلوس المتحاورين بحيث يرى بعضهم بعضاً ويرون في الوقت نفسه المدرب وكذلك الوسائل التدريبية، فمثلاً: إذا جلس كل مجموعة من المتدربين حول طاولة مستديرة فيفضل أن يتركوا جزءاً من الطاولة مفتوحاً، وأن يكون هذا الجزء مواجهاً لك أو أقرب ما يكون للوسائل المرئية التي ستقوم بعرضها، وبذلك يراك الجميع ويسهل عليك السيطرة عليهم وإدارتهم.



٦ استفد من الحوار والنقاش والمشاركة في التعرف على حاجات المشاركين الفعلية ثم قم بتلبيتها، واعلم أنه ليس في ذلك خسارة ولا مضيعة للوقت.

٧ اجعل الحوار سهلاً ميسراً، لا تكلف فيه ولا تنطع.

٨ لا تجعل الحوار عشوائياً ولكن حدد قبل بدء الحوار ما هي المعلومات والقناعات التي يجب أن تكون لدى المشاركين في نهاية البرنامج.

٩ احرص على بيان الموضوع أو المشكلة المطروحة للنقاش بوضوح، وقم بتزويد المشاركين بالمعلومات والبيانات التي تعينهم على المشاركة والحوار.

١٠ قدر آراء المشاركين، واحترم أفكارهم، وتجنب الاستهزاء أو السخرية بهم أو بما يطرحونه.

١١ شجع المشاركين وحفزهم للمشاركة والحوار وطرح الآراء مهما تكن غريبة.

١٢ أشرك جميع المشاركين في الحوار، واحرص على أولئك الذين يشعرون بالخجل، وإياك وتجاهلهم أو الرضى بانزوائهم وعدم مشاركتهم، كما ويحسن بك الصبر عليهم والتعامل معهم بإيجابية وتفاؤل.

١٣ كن عادلاً في توزيع فرص الحوار والنقاش على المشاركين، ولا بأس أن تفسح المجال أكثر لأصحاب



الخبرة والعلم أو لذوي الحاجات والمشكلات.

١٤ سيطر على الحوار، وأدره بإتقان، واحذر من أن يستأثر أحد (أو بعض) المتدربين بالحوار والحديث، فإن ذلك سيكون على حساب الآخرين، كما أنه سبب لضجرهم وتذمرهم.

١٥ لمزيد من التفاعل، ولتشجيع الجميع على الحوار، ولإتاحة فرصة أكبر للمشاركة، قم بتشكيل مجموعات حوار صغيرة، وبعد انتهائهم من المناقشة (كل مجموعة على حدة) يمكن فتح الباب للحوار بين جميع المشاركين أو السماح لكل مجموعة بطرح الآراء والقناعات التي توصلت إليها.

١٦ عند تشكيل المجموعات الصغيرة يحسن مراعاة التالي:

١ ـ يفضل أن يكون عدد أفراد كل مجموعة (٥ ـ ٧) أفراد، وذلك لتتاح فرصة أكبر للمشاركة، ولئلا يشعر أحد الأعضاء بالحرج عند الحوار نظراً لمحدودية العدد، وكذلك لتسهل قيادتهم من قبل قائد المجموعة.

٢ ـ يترك لكل مجموعة حق اختيار قائدها.

٣ ـ لمزيد من الاندماج يمكنك تغيير عناصر المجموعة الواحدة بين الفترة والأخرى.



٤ ـ يحسن أن يعطى كل فرد فرصة للقيام بدور القائد (أي تغيير القائد بشكل دوري).

٥ ـ يفضل أن يكون الوقت الذي يعطى للقائد لتلخيص ما توصلت إليه المجموعة قصيراً (٣ ـ ٥ دقائق)، وذلك لمنع الإسهاب في أمور غير مفيدة، وللحد من المنافسة في العرض والتي تسبب إحراجاً لبعض المتكلمين ممن ليس لديهم القدرة على ذلك، ولضمان أنْ شيئاً جديداً يمكن أن يقال من قبل قائد كل مجموعة حتى لو كان ترتيبه الثالث أو الرابع.

**١٧** إذا كانت المجموعات كثيرة أو كان عدد المتدربين كبيراً فيحسن أن تترك الفرصة لثلاثة أشخاص (أو ثلاثة مجموعات) لقراءة تقريرهم أو عرض آرائهم ثم تقول: من عنده إضافة جديدة لم يتم ذكرها؟

**١٨** قلل ما أمكن من مقاطعة الأفراد لك أو لبعضهم بعضاً، واحرص على أن يتم كل متكلم ما عنده من أفكار وآراء، ثم أعط فرصة الحديث بعد ذلك لمتحدث آخر.

**١٩** إذا أطال أحد المشاركين الحديث فقاطعه بلطف وأدب، كأن تعلق بإيجاز على حديثه، أو تؤيد كلامه الأخير، أو تلتفت إلى مشارك آخر، أو تشير بيدك إشارة مؤدبة، كما يفضل أن تستفيد من وقفات المشارك الطبيعية لمقاطعته.



٢٠ تجنب الدخول في جدل عقيم أو طويل مع المشاركين (بعضهم أو جميعهم)، واحرص بدلاً من الجدال إلى إرشاد المشاركين إلى المصادر النافعة التي يمكنهم بها الحصول على الإجابات الصحيحة.

٢١ اعلم أن دور الملقي أو المدرب هو قيادة الحوار وإدارته وتوجيهه، وليس الإجابة عن كل سؤال أو إبداء الرأي مباشرة عند طرح أي موضوع للنقاش، لذا يحسن بالمدرب أن يجعل المشاركين يكافحون من أجل الحصول على المعلومات، وأن يعلمهم كيف يحصلون عليها، وكيف ينطقون بها بألسنتهم ومن خلال حوارهم مع زملائهم.

٢٢ اجعل من المشكلات الفردية مشكلات عامة تخص جميع المشاركين، فمثلاً: إذا سأل أحد المشاركين سؤالاً خاصاً به أو بمؤسسته، فقل: هذا سؤال مهم ولكن هل تسمح لي بأن أعرف انطباع أو رأي المشاركين؟ وعندئذ ستحول السؤال الخاص إلى سؤال عام، كما أنك ستحفز المتدربين على المشاركة والحوار.

٢٣ كن قريباً من جميع المشاركين، واحرص على التحرك فيما بينهم ليتمكنوا من الاتصال بك بسهولة.

٢٤ احرص على مناداة المشاركين بأسمائهم (أو بكناهم) فإن ذلك أقرب وأحب إلى نفوسهم.



٢٥ تجنب الظهور بمظهر الزعيم وكن متواضعاً سهلاً ليناً.

٢٦ تجنب استخدام العبارات القاسية أو التعليمات الحادة مثل: قف، تكلم، ابدأ، انتهى الوقت، وغيرها، واحرص على استخدام أسلوب الاقتراح بدلاً من أسلوب الأوامر.

٢٧ إذا سألت فاسأل الأسئلة القصيرة والواضحة والمفهومة.

٢٨ تدرج من الأسئلة العامة إلى الأسئلة الخاصة.

٢٩ تدرج من الأسئلة الموجهة للمجموعة إلى الأسئلة الموجهة للأفراد.

٣٠ لا توجه أسئلة صعبة لشخص أنت متأكد أنه لا يحسن الإجابة عنها لئلا تحرجه.

٣١ أنصت جيداً للسائل ولا تنشغل عنه بأمور أخرى.

٣٢ لا تظهر للسائل أية مشاعر تعبر عن مدى غباء السؤال أو عدم مناسبته أو قلة أهميته.

٣٣ تأكد أنك فهمت السؤال جيداً وعلمت مقصود السائل.

٣٤ تجنب الإطالة في الإجابة عن أسئلة المشاركين فإنه مدعاة للضجر والملل، كما أنه سبب لعزوف الأفراد عن السؤال والمشاركة.

٣٥ لا تهمل الإجابة عن أسئلة أحد الأفراد حتى لو سأل العديد من الأسئلة.



٣٦ أجب عن جميع أجزاء السؤال، وتجنب (ما أمكن) تجزئته والإجابة عن بعضه وتأخير بعضه الآخر، ولا تكثر من قولك: (سأجيب عن هذا السؤال فيما بعد).

٣٧ لا تخرج عن موضوع السؤال وكن دقيقاً واضحاً.

٣٨ إن استطعت أن لا تدمج سؤالين معاً (حتى لو كانا متشابهين) فافعل، فإن كل إنسان يحب من الآخرين الإجابة عن سؤاله حتى لو أجيب عنه أو عن شبيهه.

٣٩ قم بالتوفيق بين الآراء، واحرص على تبيان نقاط التوافق والالتقاء بينها.

٤٠ حدد نقاط الاختلاف وركز الحوار والنقاش حولها.

٤١ قم بتلخيص النتائج التي تم التوصل إليها والفوائد التي تم الحصول عليها من خلال النقاش الذي دار.

❋ ❋ ❋



# الحالات الإدارية



إذا خططت لنفسك لاستخدام أسلوب «الحالات الإدارية» أو «دراسة الحالات» (Case Study) فتذكر الأمور التالية:

**٤٢** تذكر أن الحالات الإدارية ما هي إلا «وصف مكتوب، وبصيغة الماضي، مستخدمين كلمات أو أرقاماً، لحادث حقيقي أو مشكلة حقيقية أو موقف حقيقي يواجه مديراً



أو مجموعة من الإداريين أو مؤسسة ما، ويستخدم هذا الوصف المكتوب في شكل قصة أو موقف، ويطلب من المشاركين إما تشخيص أسباب المواقف الإدارية أو تحليل الحالة أو اتخاذ قرار أو اقتراح طرق وأساليب للعمل أو حلول للمشكلة، وقد يطلب منهم مهمة واحدة من هذه المهمات أو هذه المهمات جميعاً» (تعريف الدكتور عبدالباري درة).

**٤٣** اعلم أن أسلوب الحالات الإدارية ليس بالأسلوب الحديث فقد استخدمه بعض المصلحين والموجهين منذ زمن بعيد، وقد كان المسيح عليه السلام يعطي عبراً وأمثلة كثيرة عندما كان يعظ أتباعه.

ورغم ذلك فإن أسلوب الحالات كأسلوب تعليمي رسمي عرفت بداياته في القرن التاسع عشر عندما استخدمه كرستوفر لانجدل (Christopher Langdell) بكلية الحقوق في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٨٧١م، فقد استعاض لانجدل عن أسلوب المحاضرة بأسلوب الحالة عندما أراد أن يكسب تدريسه طابعاً واقعياً.

واعتبر هذا الأسلوب ثورة في تدريس الحقوق، ذلك أن لانجدل استعان في تدريسه بسجلات المحاكم وقراراتها لفهم القضايا التي كان يناقشها طلابه.

وعندما تأسست كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد عام



(١٩٠٨) أراد عميدها إدوين جاي (Edwin F. Gay) أن ينافس كلية الحقوق في اجتذاب دارسين نابهين فأدخل أسلوب الحالة الإدارية في التدريس. وكثيراً ما كان أساتذة إدارة الأعمال يستدعون أحد رجال الأعمال إلى قاعة المحاضرات ويعرضون أمامه مشكلة واقعية تواجههم، ثم يطلب من المتدربين أو الطلاب في اليوم التالي تحليل المشكلة وإيجاد الحلول لها.

وفي عام ١٩٢٠م صدر أول كتاب في الحالات الإدارية في التسويق، كتبه مالفين كوبلاند (Malvin Copeland)، ومنذ ذلك الحين أصبحت كلية إدارة الأعمال في هارفارد كلية رائدة في أسلوب الحالات الإدارية، ومنها انتشر هذا الأسلوب ليعم كثيراً من الجامعات والمعاهد، بل وتضمنته كثير من المؤلفات والكتب.

٤٤ تذكر أن للحالات الإدارية مزايا كثيرة من أهمها:

١ ـ أنها واقعية وتتناول مشكلات ومواقف حقيقية.

٢ ـ تنمي القدرة على المشاركة وتبادل الآراء والتواصل الفعال مع الآخرين وبناء روح الفريق.

٣ ـ تكسب المشاركين القدرة على تحليل المشكلات، وتشخيص الأسباب، وربط الأسباب بالنتائج، واقتراح البدائل والحلول.

٤ ـ تكسب المشاركين مهارة التفكير المنظم المنطقي المتسلسل.



٥ ـ تكسب المشاركين القدرة على رؤية أكثر من زاوية للقضية موضوع الحالة الإدارية.

٦ ـ تجعل الحالات الإدارية من عملية التعلم عملية ذات معنى للمتعلم لأنها تتناول قضايا ومواقف واقعية وحقيقية أو قريبة من الحقيقة والواقع.

٤٥

كما أن للحالات الإدارية مزايا فإن لها عيوباً، ولعل من أهم عيوبها ما يلي:

١ ـ صعوبة كتابة حالات واقعية وربما الحرج أحياناً من ذلك.

٢ ـ تستغرق الحالات الإدارية كثيراً من الوقت والجهد في إعدادها من قبل المدرب، وفهمها من قبل المتدرب، ومن ثم مناقشتها من قبل الجميع.

٣ ـ تعتبر الحالة الإدارية أسلوباً بطيئاً للتدريب، فربما يستغرق إعدادها وتنفيذها وقتاً طويلاً وفي المقابل قد لا يحصل المتدرب إلا على مفاهيم محدودة.

٤ ـ تتطلب الحالة الإدارية مستوى عالياً من التركيز لمتابعة ما يدور فيها.

٥ ـ تتطلب مدرباً متمكناً وقادراً على إدارة النقاش والحوار.



٦ ـ تتطلب مرحلة نقاش الحالة الإدارية مهارة وصبراً من قبل كل من المدرب والمتدرب، وإذا لم يتوفر ذلك فإن النقاش يصبح سطحياً لا فائدة منه.

٧ ـ قد تصيب الحالة الإدارية المتدربين بخيبة أمل، فعدم إعطاء جواب واضح، والتأكيد على أنه لا يوجد جواب واحد صحيح، كل ذلك يجعل المتدربين في حالة من الشك وعدم التأكد ومن ثم الإحباط (أحياناً).

**٤٦** احرص أن تتضمن الحالة الإدارية اتجاهات ومواقف تختلف الآراء في تفسيرها.

**٤٧** احرص أن تكون الحالة الإدارية واقعية وحقيقية، وأن تكون مستوفية لجميع المعلومات والبيانات.

**٤٨** اكتب الحالة الإدارية بأسلوب مثير وجذاب ولكن دون مبالغة وتكلف.

**٤٩** اكتب الحالة الإدارية بصورة واضحة وبأسلوب سهل ميسر.

**٥٠** احذر أن تكون الحالة طويلة جداً فيشق على المشارك قراءتها، أو قصيرة جداً فلا تكون واضحة ومعبرة عن الحقيقة.



**٥١** تجنب المبالغة في الوصف، واعلم أن الحالة كلما كتبت كما وقعت كلما عظم نفعها وجل قدرها.

**٥٢** ابتعد عن تسطيح المشكلة وتبسيطها.

**٥٣** احرص أن تصور المشاعر والعواطف في الحالة الإدارية ليتم التفاعل معها بصدق.

**٥٤** يحسن أحياناً تنبيه المشاركين إلى عدم ربط الحالة الإدارية أو الأشخاص المذكورين فيها بمنظمة معينة أو بأشخاص معينين، وذلك كي لا تتسبب في مشكلات أنت في غنى عنها.

**٥٥** اترك للمشاركين الوقت الكافي لدراسة الحالة، ويحسن أن لا تناقشها في نفس اليوم، وإنما تؤجل ذلك يوماً أو يومين لتتيح لهم الفرصة لدراستها والتفكير فيها.

**٥٦** يمكنك تشكيل مجموعات صغيرة لدراسة الحالة ومن ثم مناقشتها مع جميع المشاركين، كما ويمكنك مناقشة الحالة مباشرة مع جميع المشاركين دون أن تلجأ إلى تقسيمهم لمجموعات، والأول هو الأنفع والأجدى.

**٥٧** اضبط وقت الدراسة ووقت الحوار، واحذر أن يطول الوقت فيمل المشاركون أو يقصر الوقت فلا تتم الدراسة الكافية ولا تحصل الفائدة المرجوة.

**٥٨** أدر الحوار بإتقان واحذر الفوضى والإزعاج.

# تمثيل الأدوار



إذا أردت استخدام أسلوب تمثيل الأدوار (Role Playing) فيحسن مراعاة التالي:

٥٩ اعلم أن أسلوب تمثيل الأدوار هو أسلوب يقوم فيه المشاركون بتمثيل أدوار محددة لهم في شكل حالة أو سيناريو وذلك كمحاولة لمحاكاة الواقع.

٦٠ حدد ابتداءً ما هو الهدف الذي تريد الوصول إليه باستخدام هذا الأسلوب؟ وما هو الموضوع الذي تود التركيز عليه؟ وبمعنى آخر ينبغي أن تكون الحالة التمثيلية مرتبطة بموضوع البرنامج وأهدافه.

٦١ اكتب السيناريو وحدد الأدوار التي سيتم تمثيلها.

٦٢ يمكنك الاستعانة بالمشاركين لكتابة السيناريو.

٦٣ يمكنك كذلك الاتفاق مع مؤلف متمرس لكتابة السيناريو.

٦٤ ويمكنك أحياناً عدم كتابة السيناريو والاكتفاء بإتاحة الفرصة للمشاركين كي يجتهدوا (وفق توجيهات عامة) في التمثيل بدون التزام دقيق بنص مكتوب.

٦٥ ينبغي أن تكون لغة الحالة التمثيلية واضحة ومفهومة للمشاركين.

٦٦ يحسن أن يكون السيناريو (ومن ثم المشهد التمثيلي) مركزاً وقصيراً (١٠ ـ ٢٠ دقيقة) إذ أنه يصعب على الممثلين حفظ سيناريو طويل، كما يصعب على المشاركين الانتباه إلى مشهد طويل.

(Rol



٦٧ اختر الأفراد الذين سيقومون بالتمثيل، وعادة يكون هؤلاء الأفراد من المشاركين أنفسهم، وهذا هو الأفضل والأنفع والأكثر إثارة لهم.

٦٨ يحسن (وربما يتحتم) أن يكون الممثلون متطوعين وليسوا مجبرين على التمثيل.

٦٩ يمكنك أحياناً الاستعانة بممثلين من غير المشاركين.

٧٠ ويمكنك كذلك تكليف مجموعة معينة (أو بعض المجموعات) بالقيام بهذه التمثيلية.

٧١ كما ويمكنك تسجيل المشهد التمثيلي في شريط فيديو بعيداً عن المشاركين ثم عرضه عليهم فيما بعد، على أن يكون الممثلون من المشاركين أنفسهم.

٧٢ حدد دور كل فرد، وما هو المطلوب منه؟ وما هي الأفكار التي سيطرحها والممارسات التي سيمارسها؟ وما هي الانفعالات التي ستصاحب هذا الدور؟ وكيف سيمارس دوره؟

٧٣ يمكنك ترك حرية توزيع الأدوار للمجموعة أو للممثلين أنفسهم.

٧٤ اشرح بإيجاز شديد للمشاركين موضوع المشهد التمثيلي والأدوار التي سيتم القيام بها.

٧٥ اذكر للمشاركين ماذا تريد منهم عند الانتهاء من رؤية



المشهد التمثيلي، هل تريد منهم الإجابة عن أسئلة معينة (اذكرها لهم) أو إيجاد حلول معينة، أو الانتباه إلى ممارسات معينة، أو غيرها.

٧٦ تجنب أن تشرح للمشاهدين النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال المشهد التمثيلي، وما هي الخاتمة؟ وكيف ستكون؟ لأنك إن فعلت ذلك قتلت روح الإثارة والاهتمام في نفوسهم.

٧٧ حدد زمن المشهد التمثيلي، وكذلك زمن الإجابة عن الأسئلة أو الحوار الذي يتبع رؤية ذلك المشهد.

٧٨ احرص أن يجسد المشهد التمثيلي واقعاً حقيقياً لا خيالياً، ولكن يحسن استخدام أسماء مستعارة للممثلين بدلاً من أسمائهم الحقيقية وبدلاً أيضاً من الأسماء الحقيقية للشخصية التي يمثلونها لئلا تسبب لهم مشكلات هم في غنى عنها.

٧٩ اطلب من كل ممثل أن يتقمص الدور المكلف به بصدق وإتقان، وأن يضع نفسه مكان الشخصية التي يمثلها، وأن يتخيلها بعمق، وأن يتصرف بنفس الطريقة لو كانت في الحقيقة.

٨٠ أكد على الممثلين بأن لا يسيؤوا خلال تمثيلهم إلى أحد، أو يتلفظوا بكلمات نابية، أو يقوموا بحركات مستهجنة أو يتصرفوا بطريقة غير أخلاقية.



٨١ يحسن تطعيم المشهد التمثيلي بشيء من الفكاهة والإثارة، ولكن دون مبالغة أو تكلف وذلك حتى لا يتسبب هذا الهزل في التقليل من جدية الموقف أو الحدث.

٨٢ اطلب من المشاهدين التزام الهدوء، وعدم التعليق، وحذرهم من إحراج الممثلين أو الاستهزاء بهم.

٨٣ يمكن إعادة توزيع الأدوار التمثيلية على الممثلين (مثلاً: يمثل أحدهم دور المورد ثم يقوم بتمثيل دور المشتري) وذلك من أجل الحصول على عرض آخر، ولتعميق الموضوع، وللتعرف على مدى صعوبة كل دور.

٨٤ يمكن تكليف بعض المشاهدين بأدوار جانبية تزيد من فاعلية عملية التمثيل.





# مجموعات أو ورش العمل



عند استخدامك لأسلوب «مجموعات العمل» أو «ورش العمل»، والتي هي عبارة عن تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة بحيث تقوم كل مجموعة بمناقشة موضوع ما أو إنجاز مهمة معينة، ينبغي مراعاة التالي:

**٨٥** نظم جلوس المجموعات بحيث يرى كل عضو في



المجموعة الأعضاء الآخرين في مجموعته، كما ويرى جميع الأعضاء المدرب وكذلك يرون المساعدات المرئية.

٨٦ اجعل المجموعات متساوية من حيث عدد أعضائها.

٨٧ يحسن أن لا يزيد عدد المجموعة الواحدة عن سبعة أعضاء، ولا يقل عددهم عن ثلاثة أعضاء، والأجمل أن يكونوا خمسة أعضاء.

٨٨ اجعل أعضاء كل مجموعة متجانسة من حيث الخبرة والتخصص والمؤهل الأكاديمي والمستوى الوظيفي، ويمكنك أحياناً توزيع أصحاب الخبرات على المجموعات، وإن كان الأول هو الأولى، حيث أن تفاوت المستوى في المجموعة الواحدة قد يتسبب في سيطرة العضو ذي المستوى العالي على الحوار والنقاش وإحجام ذوي المستويات المنخفضة.

٨٩ اختر قائداً كفؤاً لكل مجموعة أو اطلب منهم اختيار ذلك القائد.

٩٠ احرص على أن تكون المهام الموزعة على المجموعات متساوية، بحيث يكون نصيب كل مجموعة مساوياً أو مقارباً لنصيب المجموعات الأخرى.

٩١ حفز جميع أعضاء المجموعة على المشاركة والعمل.



٩٢ اعقد اجتماعاً مع قادة المجموعات لتوضيح إجراءات وترتيبات وجدول أعمال الورشة، ويمكنك أيضاً أن تشرح هذه الإجراءات لجميع المشاركين.

٩٣ وجه اهتمامك إلى جميع المجموعات بصورة متساوية مع ضرورة وجودك في متناول أيديهم.

٩٤ احرص أن يكون الموضوع متناسباً مع هذا الأسلوب التدريبي.

٩٥ يفضل أن لا يقل مستوى المشاركين عن مستوى الإدارة الوسطى، وإن كان هذا ليس شرطاً لازماً.

٩٦ قم بتوزيع مستلزمات الورشة، من أوراق علمية وأدوات مكتبية وغيرها، على المشاركين.

٩٧ حدد الوقت المتاح للدراسة والنقاش.

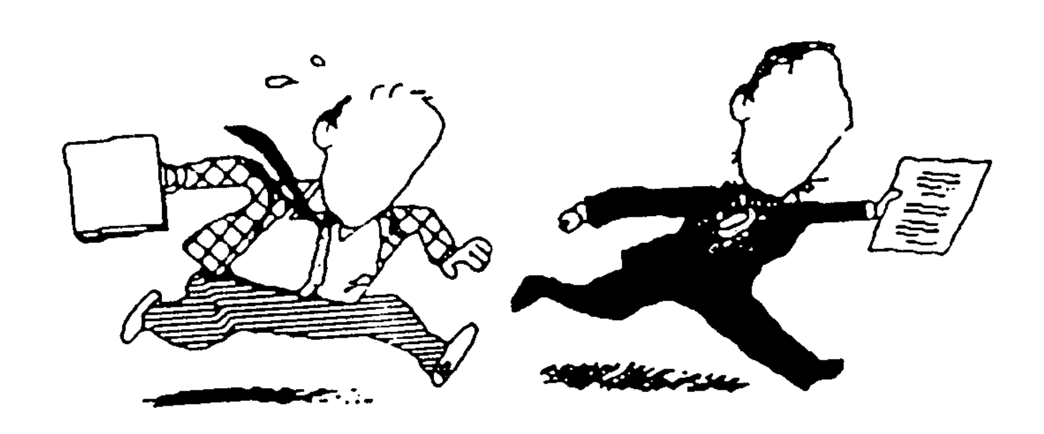
٩٨ كلف كل مجموعة بإعداد تقرير بعد الانتهاء من دراسة الموضوع والتحاور بشأنه.

٩٩ اعقد جلسة ختامية بعد الانتهاء من ورش العمل لمناقشة التقارير والخروج بتوصيات مناسبة.

❀ ❀ ❀



# المباريات الإدارية



وإذا قررت استخدام أسلوب «المباريات الإدارية» فعليك الانتباه إلى التالي:

**١٠٠** اعلم أن المباريات الإدارية ما هي إلا تقسيم المشاركين إلى مجموعات بحيث كل مجموعة تمثل قسماً أو منظمة أو جهة منافسة للأخرى، ثم يعطى الجميع تعليمات معينة وواجبات محددة، وبعد الانتهاء من أداء الواجبات واتخاذ القرارات بشأنها (كل مجموعة على حدة) يقوم المدرب بالاستماع إلى المجموعات على شكل مباراة تنافسية، ومن ثم يتم تقويم هذه المجموعات وتحديد الفائز منها.



١٠١ اشرح للمشاركين كيفية تطبيق وممارسة المباريات الإدارية وكذلك قوانينها وأنظمتها.

١٠٢ حدد ما تريده من المشاركين بدقة.

١٠٣ قسم المشاركين إلى مجموعات متساوية من حيث العدد، ومتكافئة من حيث القدرات والخبرات.

١٠٤ يمكن أن تتكون المباراة من عدة جولات.

١٠٥ يمنح المتنافسون درجات تقويمية لكل إجابة أو بعد الانتهاء من كل جولة مع ضرورة وضع نظام للرقابة والتقويم.

١٠٦ كن دقيقاً ومنصفاً عند منحك الدرجات لكل إجابة.

١٠٧ لا بأس أن يصاحب هذا الأسلوب شيئاً من المتعة والإثارة، ولكن تجنب أن يتحول إلى أسلوب هزلي أو مجرد لعبة يقصد منها إضاعة الوقت.

١٠٨ احرص أن يكون موضوع المباراة من واقع حياة المشاركين ليزداد التفاعل معها.

١٠٩ نبه المشاركين بأن الهدف الحقيقي من المباراة ليس الفوز ولكن الهدف هو التعلم على الحوار والنقاش والتفكير وكيفية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وغيرها.

١١٠ يحسن أن يشارك أكثر من شخص في عملية تقويم المجموعات.

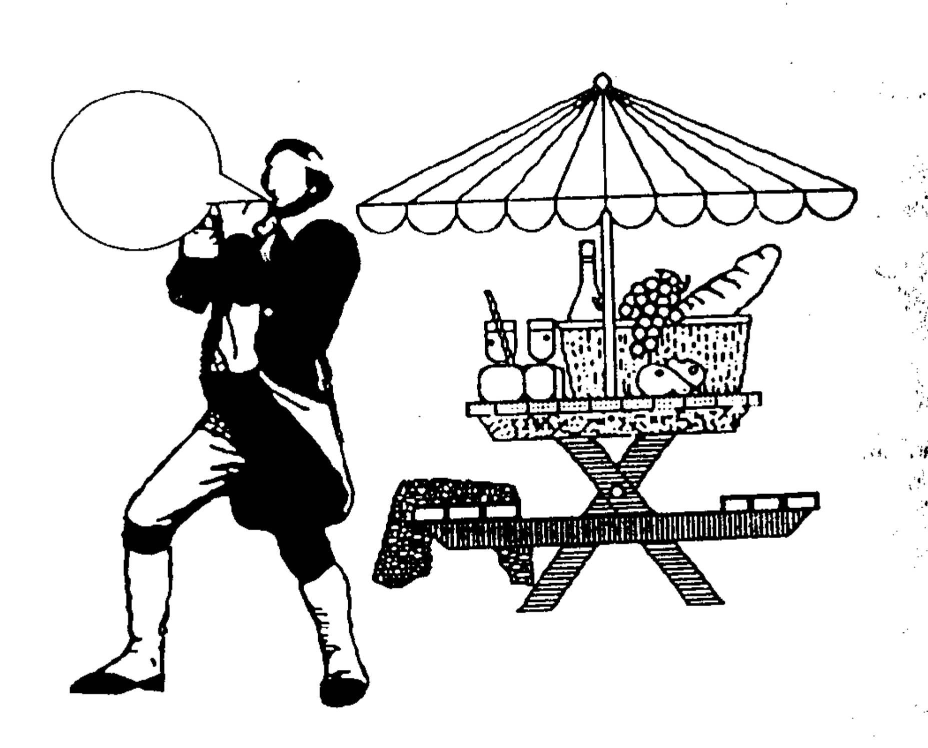
١١١ احرص أن يتبع المباراة الإدارية تقويم عام وحوار مفتوح لتحديد الدروس المستفادة من هذه المباراة.

❁ ❁ ❁



وحـوار
ة.

# الألعاب التدريبية



وعند استخدامك لأسلوب «الألعاب التدريبية» (Training Games) فيحسن مراعاة الأمور التالية:

١١٢ يقصد بالألعاب التدريبية أية لعبة مسلية أو طريفة أو مثيرة لها علاقة بموضوع ما أو فكرة محددة، يستخدمها المدرب لغرس مفهوم أو مهارة معينة.



١١٣ تأكد أن اللعبة لها علاقة مباشرة بفكرة أو موضوع البرنامج.

١١٤ اعلم أن الألعاب التدريبية ليس لها حدود، وأن هناك العديد من المؤلفات التي تناولت هذا الموضوع.

١١٥ حاول أن تبتكر وتبدع في إنتاج وتصميم ألعاب تدريبية جديدة.

١١٦ يمكن للعبة الواحدة أن تستخدم لغرس عدة مفاهيم.

١١٧ تذكر دائماً أن للألعاب التدريبية أثراً كبيراً في غرس المفاهيم وصقل المهارات، فضلاً عن أنها محببة إلى قلوب المشاركين ومثيرة لاهتماماتهم وفضولهم.

١١٨ كلما كانت اللعبة جديدة وغير معروفة لدى المشاركين كلما كان أثرها أعظم وفائدتها أكبر.

١١٩ اشرح للمشاركين العلاقة بين اللعبة التدريبية وبين المفهوم أو المهارة التي تود غرسها، واحذر أن تتحول اللعبة التدريبية إلى مجرد لعبة هزلية لا هدف لها ولا منفعة مرجوة من ورائها.

❀ ❀ ❀



# الزيارات الميدانية




وعند رغبتك القيام بزيارات ميدانية كأسلوب من الأساليب التدريبية فيرجى الانتباه إلى الأمور التالية:

١٢٠ تذكر دائماً أن الزيارات الميدانية ما هي إلا جولة مخطط لها بعناية خارج مكان التدريب.



١٢١ احذر أن تستخدم الزيارات الميدانية كوسيلة لتضييع الوقت.

١٢٢ اختر بدقة الجهة التي سيتم زيارتها.

١٢٣ احرص على التنسيق المسبق مع الجهة المضيفة، مع ضرورة استمرار هذا التنسيق حتى لحظة الزيارة.

١٢٤ زر الجهة المضيفة قبل أن يقوم المشاركون بزيارتها، واشرح لها هدف الزيارة ومستوى المشاركين وما هو المطلوب منها.

١٢٥ رتب جدول الزيارة بدقة، واختر الوقت المناسب للزيارة.

١٢٦ تأكد أن الذي سيقوم بالشرح للمشاركين (من قبل الجهة المضيفة) على درجة عالية من العلم والكفاءة والقدرة على توصيل المعلومات وإدارة الحوار.

١٢٧ يفضل بشدة أن ترافق المشاركين في زيارتهم واحذر أن تتركها لآخرين.

١٢٨ اشرح للمشاركين أهمية الزيارة، والهدف منها، والمطلوب منهم.

١٢٩ تأكد من معرفة المشاركين لموقع الجهة المراد زيارتها ورقم هاتفها للاتصال بها عند الحاجة.

١٣٠ يحسن توفير وسيلة المواصلات المناسبة وعدم ترك كل



متدرب يصل إلى مكان الزيارة بطريقته الخاصة.

١٣١ قف مع المشاركين بعد كل مرحلة من مراحل الزيارة واستمع إلى استفساراتهم وملاحظاتهم.

١٣٢ حفز المشاركين على الحوار والسؤال والنقاش.

١٣٣ اطلب من المشاركين تسجيل انطباعاتهم وملاحظاتهم لئلا ينسوها، ومن ثم اطلب منهم كتابة تقرير عن الزيارة.

١٣٤ حاول أن تربط الجانب النظري من الموضوع بالجانب التطبيقي أثناء الزيارة الميدانية.

١٣٥ ناقش التقارير مع المشاركين بعد إعدادها من قبلهم، واحرص على أن تربطها بالموضوع.

• ١٣٦ يحسن عدم عودة المشاركين في الزيارة الميدانية إلى قاعة التدريب في نفس يوم الزيارة، وذلك لعدم تهيئهم نفسياً لذلك، وكذلك للإرهاق الذي قد يصيبهم نتيجة الزيارة.

١٣٧ يحسن تزويد الجهة التي تم زيارتها بتقرير يبين ملاحظات وآراء المشاركين على الزيارة، رغبة في مساعدتهم على تحسين عملهم، على أن يسبق هذا التقرير خطاب شكر وامتنان على كرم الضيافة وعلى الفائدة والمعلومات التي حصل عليها المشاركون.





# التمارين



ويمكنك كذلك استخدام أسلوب «التمارين» كأحد أساليب التدريب المعتمدة، وعندئذ يحسن بك أن تدرك التالي:

١٣٨ تذكر أن التمرين هو أسلوب تدريبي يطلب فيه المدرب من المشاركين القيام بمهام معينة تؤدي إلى نتائج معينة وفق إرشادات معينة، وقد يكون التمرين على شكل اختبار لمعلومات المشارك، كما قد يعطى على شكل فردي أو جماعي.

١٣٩ اعلم أن للتمرين مزايا عدة يحسن استغلالها، من أهمها أنه:



١ - يدفع إلى التعليم الذاتي.

٢ - يثير الاهتمام والانتباه.

٣ - يزيد الثقة بالنفس.

٤ - يحفز على التفاعل والمشاركة.

١٤٠ أعط لنفسك الوقت الكافي لإعداد وتصميم تمرين جيد وفعال.

١٤١ احرص أن يصاغ التمرين بأسلوب واضح مفهوم.

١٤٢ تأكد من ارتباط التمرين بالموضوع ومن تحقيقه للهدف المرسوم له.

١٤٣ اجعل التمرين ممتعاً، ومثيراً، ومشوقاً، وقريباً من الواقع إن لم يكن واقعياً.

١٤٤ أعط التمرين الوقت المناسب للإجابة عنه أو لمناقشته والتحاور بشأنه أو لتنفيذه.

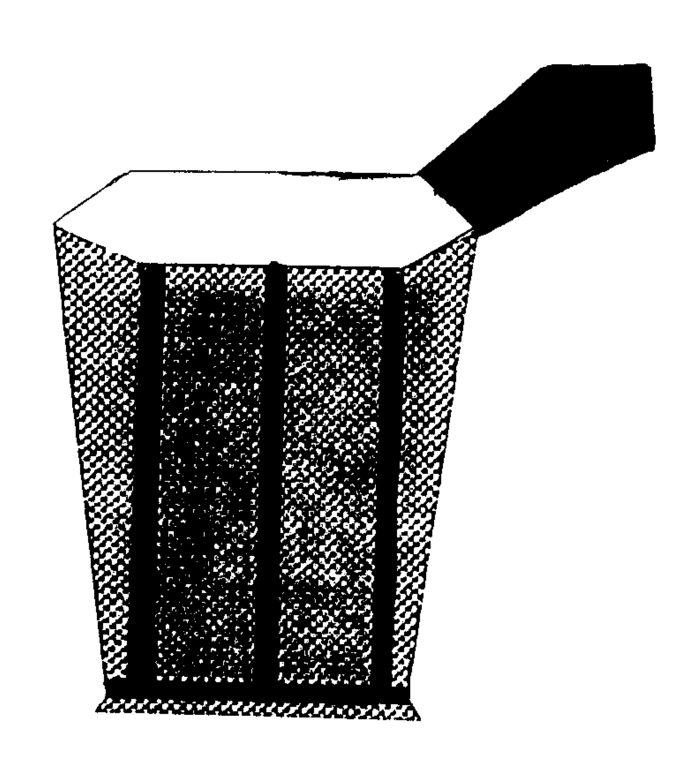
١٤٥ حاول أن تبتكر وتبدع في إنتاج التمارين، فإنها ليس لها حدود.

١٤٦ احرص أن تكون الإجابة عن التمرين واضحة لديك، واحذر أن تجعل المشاركين في حيرة من أمرهم.





# سلة القرارات



وعند استخدامك لأسلوب «سلة القرارات» أو «البريد الوارد» أو «سلة الصادر والوارد»، فيحسن بك مراعاة النقاط التالية:

١٤٧ اعلم أن أسلوب سلة القرارات هو الأسلوب الذي يهدف إلى تدريب المشارك على اتخاذ القرارات، وذلك بوضعه في مواقف تماثل المواقف الحقيقية في بيئة العمل.



148 يعطى كل مشارك سلة أو سلسلة من الأوراق والملفات والخطابات شبيهة بتلك التي يتطلبها عمل وظيفي معين، ويطلب منه اتخاذ قرار أو إجراء محدد على كل ورقة.

149 تذكر أن لهذا الأسلوب مزايا عدة منها:

١ - إنه أسلوب ملائم لإعطاء موظفي المكاتب صورة واضحة عن مشكلات حقيقية وكيفية علاجها.

٢ - يساعد أسلوب المحاكاة على نقل التعليم من المواقف التدريبية إلى عالم الواقع.

٣ - يساعد المدرب على تلقي تغذية راجعة عن أداء المشاركين وتقدمهم.

٤ - يفيد في تنمية اتجاهات المشاركين وقناعاتهم ومداركهم تجاه العمل وكذلك تجاه الرؤساء والجمهور وغيرهم.

150 احرص أن يكون محتوى البريد والملفات والأوراق والخطابات واقعياً.

151 أعط المشاركين زمناً متناسباً مع طبيعة وحجم البريد المراد اتخاذ قرارات بشأنه.

152 على كل مشارك عرض القرارات والإجراءات التي



اتخذها على المدرب للنظر فيها وتقويمها.

**١٥٣** اكتب ملاحظاتك على الأوراق والملفات المرفوعة إليك من قبل كل مشارك ثم أرجعها إلى المشارك ليطلع عليها.

**١٥٤** يمكنك عقد اجتماع فردي مع كل مشارك لمحاورته ومناقشته في مسببات القرارات التي اتخذها، وللتعرف على مدى فهمه للموقف وظروفه، وكذلك لتقويم مدى قدرته على تخطيط وقته وتنظيمه، ومن ثم كفاءته في اتخاذ القرار.

**١٥٥** ويمكنك بعد ذلك عقد اجتماع عام لجميع المشاركين، حيث يقوم كل مشارك بعرض حلوله المكتوبة للمشكلات المعروضة عليه حتى تناقش من قِبل جميع المشاركين، ثم يتم مقارنة جميع الحلول ومسبباتها من أجل اكتشاف الأخطاء التي وقعوا فيها حتى يتنبهوا لها ويتلاشوها في المستقبل.

**١٥٦** وجه المشاركين إلى قواعد ومبادئ حل المشكلات واتخاذ القرارات، ولكن احذر أن تهز ثقتهم بأنفسهم.

**١٥٧** اعلم أن هذا الأسلوب لا يصلح إلا لموضوعات محدودة مثل: تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، إدارة الوقت، إدارة الأعمال المكتبية، وغيرها.



# البيان العملي

وإذا قررت استخدام أسلوب «البيان العملي» (Demonstration) فانتبه إلى ما يلي:

١٥٨ اعلم أن أسلوب البيان العملي هو عرض عملي يقوم به المدرب لتبيان ما يجب القيام به، وكيفية القيام به، ويستخدم الشرح لبيان: لماذا؟ وأين؟ ومتى يتم ذلك؟

١٥٩ يمكن استخدام أسلوب البيان العملي في شرح كيفية استخدام الحاسب الآلي، أو في بيان مهارة الإلقاء وفن الخطابة، أو في تشغيل جهاز معين، أو في غيرها.

١٦٠ ينبغي أن تركز عند استخدامك لهذا الأسلوب على استخدام جميع الأعضاء، كالسمع والبصر واليد والرجل وغيرها.

١٦١ تأكد من أنك متقن لما سوف تقوم بشرحه وبيانه للمشاركين.

١٦٢ تأكد أن الأجهزة والأدوات التي ستقوم بالتدريب عليها صالحة وسليمة، وأن مكان العرض مناسب ومعد إعداداً جيداً.



١٦٣ احرص قبل العرض على تحليل العملية إلى خطوات متسلسلة ليسهل فهمها وممارستها من قبل المشاركين.

١٦٤ احرص على شرح كل خطوة عملية وتأكد من وضوحها لدى المشاركين.

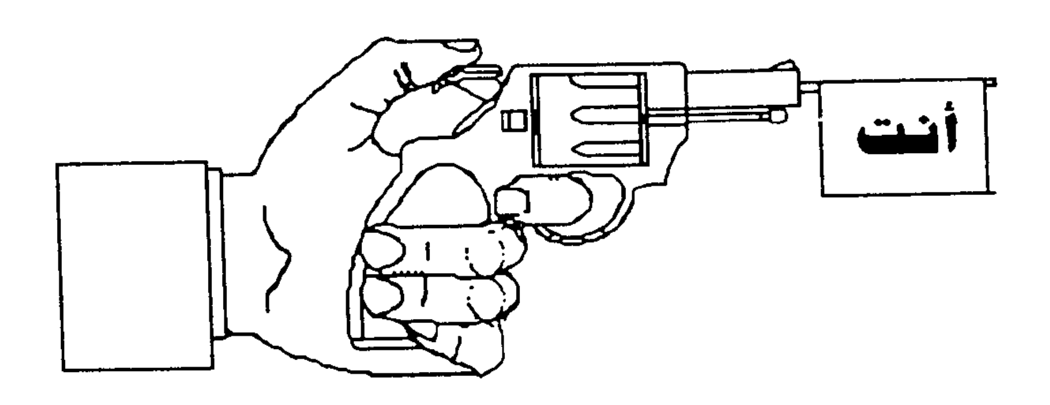
١٦٥ يحسن أن يلي العرض أداء عملي من قبل المشاركين أنفسهم.

١٦٦ احرص على سلامة الأجهزة، ووجه المشاركين إلى عدم العبث بها أو الإقدام على خطوة أو إجراء لا علم لهم به.





# التدريب على الحساسية




وعند استخدامك لأسلوب «التدريب على الحساسية» أو «تدريب الحساسية» أو «التدريب الحسي» (Sensitivily Training) أو (T-Group) فيحسن بك تذكر الأمور التالية:

١٦٧ تتمثل كيفية تطبيق هذا الأسلوب في اجتماع مجموعة من المديرين أو المتدربين لمناقشة العلاقات بينهم، والتعبير عن مشاعرهم الحقيقية، وسرد آرائهم بخصوص بعضهم بعضاً، وذكر ملاحظاتهم على تصرفاتهم وسلوكهم.

١٦٨ يهدف هذا الأسلوب [الذي ابتكره لأول مرة روبرت تانينبانم (R. Tanenbanm)] إلى إتاحة الفرصة للمشارك



للتعرف على تأثير تصرفاته على الآخرين، والتعرف على آرائهم فيه، وبالتالي محاولة التخلص من العوائق المفتعلة التي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية أو الوظيفية بينهم.

١٦٩ يجب أن تكون المشاركة تطوعية.

١٧٠ يحبذ أن يكون عدد المشاركين من (١٠ ـ ١٢) مشارك.

١٧١ يفضل أن يكون التدريب بعيداً عن مكان العمل وفي بيئة مرضية ومريحة.

١٧٢ يفضل أن تكون الإقامة للتدريب إقامة كاملة لمدة تتراوح بين أسبوع وأسبوعين.

١٧٣ ينبغي أن يتم التدريب في بيئة تسودها الصراحة والثقة وبعيدة عن الدفاعية.

١٧٤ يحسن أن يكون المشاركون لا يعرفون بعضهم بعضاً، أو لا يعملون في مكان واحد، وذلك لئلا يقعوا في حرج بسبب هذه المعرفة.

١٧٥ شجع المشاركين لكي يلعبوا أدوارهم الحقيقية التي يقومون بها في الواقع، ولكي يتصرفوا بصدق كما يتصرفون في واقعهم العملي.

١٧٦ قم بتعريض المشاركين إلى ضغط نفسي وإداري، ثم اترك لهم الفرصة للحوار والنقاش واتخاذ ما يرونه



مناسباً من أقوال أو أفعال أو قرارات.

١٧٧ يحسن أن لا تحدد للمشاركين جدولاً معيناً للمناقشات أو قواعد محددة تنظم الإجراءات، وإنما اترك ذلك حسب اجتهاد المشاركين أنفسهم.

١٧٨ احرص أن لا تتدخل في النقاش والمكاشفة الدائرة بين المشاركين إلا عند الضرورة القصوى، وذلك لتتضح الصورة على حقيقتها.

١٧٩ تذكر أن من مساوىء هذا الأسلوب أنه يؤدي إلى كشف العلاقات بين المشاركين على حقيقتها، وقد يحدث رد فعل سلبي لديهم خاصة بين من لا يحتملون قسوة الحقيقة.

١٨٠ ذكر المشاركين بفوائد هذا الأسلوب ومزاياه والتي من بينها ما يلي:

١ - التعرف على الذات وفهم الآخرين.

٢ - تنبيه الحواس والمشاعر إلى المواقف المتصلة بالعلاقات الإنسانية.

٣ - زيادة الحساسية نحو المشكلات والأحداث المتعلقة بهذه العلاقات.

٤ - تعميق الإدراك للعوامل الشخصية ومدى تأثيرها على التفكير والتصرف.



٥ ـ تنمية مهارات التشخيص.

٦ ـ تغيير وتطوير سلوك واتجاهات المشاركين.

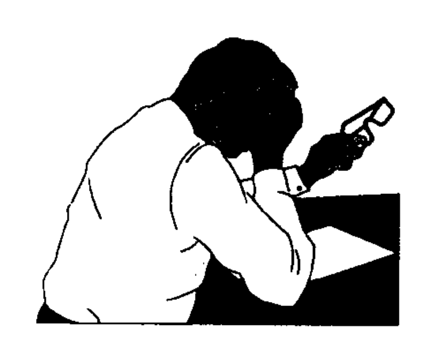
٧ ـ التعرف على دواعي تصرفات الآخرين.

١٨١ حاول أن تصلح ما أفسده هذا الأسلوب بعد الانتهاء من استخدامه، خاصة فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية.





# العصف الذهني



وإذا قررت استخدام أسلوب العصف الذهني (Brain Storming) فيحسن بك الانتباه إلى الأمور التالية:

١٨٢ يعتبر أسلوب العصف الذهني من الأساليب الشائعة لتوليد الأفكار الإبداعية، وتقوم فلسفة العصف الذهني على مبدأين أساسيين أشار إليهما أوزبورن ومن بعده بارنز (Parnes) وهما:

١ - **تأجيل الحكم على الأفكار:** ذلك لأن إحساس المشارك بأن أفكاره ستكون موضعاً للنقد منذ ظهورها يكون عاملاً كافاً عن إصدار أفكار أخرى.

كما يساعد تأجيل الحكم أيضاً على وضوح خصائص



الفكرة المطروحة من خلال الحوار الحر غير الناقد الذي يبنى على الفكرة أو على جزء منها، أو الذي يهملها إن لم تكن لها قيمة بارزة. وهذا ما يساعد على كثرة الأفكار المطروحة وتنوعها، وبالتالي يمكن أن تنجح أفكار أو حلول قد تبدو لصاحبها أنها لا قيمة لها، ولكنها في الواقع قد تكون جيدة، وبخاصة إذا استخدمها أشخاص آخرون كمفتاح لفكرة أخرى، أو حل آخر للمشكلة.

إن الفكرة الوليدة هي وليدة بحق، أي ينطبق عليها كل ما في المولود الجديد من خصائص، فهي تكون ضعيفة غير متماسكة، وشواهدها أيضاً ضعيفة، لهذا فمن السهل أن تؤدي المواجهة العنيفة الناقدة لها في البداية إلى احتضارها قبل أن تشب.

٢ ـ **الكم يولد الكيف**: يهتم الباحثون في هذا المجال بكم الأفكار المطروحة في جلسات العصف الذهني، إيماناً منهم بأن هذا الكم يؤدي إلى تنوع الأفكار، وبالتالي إلى جدتها وأصالتها، وهو الأمر الذي يتيح للمشاركين في هذه الجلسات أفقاً أوسع وبيئة خصبة لتوليد الأفكار الجديدة الأصيلة.




اقترح بارنز وزملاؤه أربع قواعد رئيسة مترتبة على المبدأين السابقين، وذلك لضمان تدفق سيل من الأفكار الأصيلة والجديدة لحل المشكلة المطروحة في



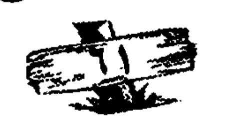
الجلسة، وهذه القواعد هي:

١ - **ضرورة تجنب النقد**: فلا بد من تجنب أي صورة من صور الحكم أو النقد أو التقويم أثناء جلسات العصف الذهني.

٢ - **إطلاق حرية التفكير**، والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها أو مستواها ما دامت متصلة بالمشكلة موضع الاهتمام، والهدف من هذه القاعدة هو مساعدة الفرد (أو الجماعة) على أن يكون أكثر استرخاء، وأقل تحفظاً، وبالتالي أعلى كفاءة في توظيف قدراته على التخيل وتوليد الأفكار في ظل ظروف التحرر الكامل من ضغوط النقد والتقويم.

٣ - **كم الأفكار مطلوب**: وهذه القاعدة تأكيد للمبدأ الثاني في أسلوب العصف الذهني، وتعني أنه كلما زاد عدد الأفكار المقترحة من قبل أعضاء الجماعة كلما زاد احتمال بلوغ قدر أكبر من الأفكار الإبداعية الأصيلة أو المعينة على الحل المبتكر للمشكلة، فالطلاقة هي بنك الابتكار.

٤ - **البناء على أفكار الآخرين وتطويرها**: والمقصود بهذه القاعدة إثارة حماس المشاركين في جلسات العصف الذهني وتشجيعهم لكي يضيفوا على أفكار الآخرين، وإن قدموا ما يمثل تحسيناً أو تطويراً أو بلورة لها، بحيث تشكل مع غيرها من الأفكار التي



سبق طرحها في الجلسة إطارات جديدة (حلولاً جديدة)، أو غير ذلك من صور الإضافة والتطوير (تطوير الأفكار).

١٨٤ يحسن أن يسود الجلسة جو من خفة الظل والمتعة، وألا تكون جادة وكئيبة، ومن هنا ينبغي المشاركة في الضحك على الفكرة الغريبة والطريفة، وتجنب الاستهزاء بالآخرين، وبخاصة أصحاب الأفكار الغريبة.

١٨٥ يجب قبول الأفكار غير المألوفة أثناء جلسة العصف الذهني وتشجيعها حتى إذا كانت غير ذات مغزى، دون توجيه أي نقد أو تقويم.

١٨٦ ينبغي التمسك بالقواعد الرئيسة للعصف الذهني وهي: ضرورة تجنب النقد، إطلاق حرية التفكير، الترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها، كم الأفكار المطلوب، والبناء على أفكار الآخرين وتطويرها. كما يجب توجيه عناية المشاركين إلى هذه القواعد كلما حاولوا الخروج عنها، وعموماً يمكن كتابتها على لوحات كبيرة وبخط واضح ومن ثم تعليقها على جدران القاعة المخصصة للجلسة.

١٨٧ ينبغي على المدرب أن يشجع المشاركين على المشاركة وإبداء الاقتراحات، وأن يكون على استعداد للإسهام في إحياء الجلسة بأفكاره الشخصية.



١٨٨ ينبغي أن تكون الجلسة موضوعية بعيدة عن الآراء والدفاعات الشخصية عن بعض الأفكار المتعلقة بالمشكلة موضوع الجلسة.

١٨٩ يحسن تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة من الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين، ويمكن استخدام اللوحات لعمل ذلك، ولكن يجب أن تكون ذات مساحة محدودة، وأفضل طرق التسجيل استخدام أوراق (رسم) كبيرة، حيث يتم الكتابة عليها بالأقلام الملونة، ويمكن عرض هذه الأوراق على حامل أو عن طريق تثبيتها على جدران الغرفة أو لصقها بشريط لاصق بحيث يرى جميع المشاركين كل الأفكار.

١٩٠ يمكن للمدرب أن يتولى الكتابة بنفسه، أو يكلف أحد المساعدين الخطاطين بكتابتها له، وفي هذه الحالة (وهي الأفضل والأولى) يمكنه التفرغ للسيطرة على المجموعة وتفسير الأفكار المقدمة.

١٩١ ويمكن كذلك تعليق عدد من الأوراق الكبيرة على جدران القاعة، ويسمح لكل مشارك أن يكتب أفكاره، ولكن باتباع قاعدة واحدة وهي: أنه يمكن لعضو واحد فقط أن يكتب في أي وقت ولكن بشرط أن يتفرغ الباقون لمشاهدته والاستماع إلى شرحه فقط، غير أن هذه الطريقة كثيراً ما تضيع وقت الجلسة.

١٩٢ على المدرب عدم السماح بوجود مراقبين للجلسة،



حيث ينبغي أن يشارك جميع الحضور في الحوار، لأن وجود مراقب جالس في مكان بعيد أثناء الجلسة، وبخاصة إذا كان واحداً من ذوي المكانة الهامة في المؤسسة، سوف يقف حاجزاً دون القدرة على الإبداع والابتكار. ويمكن قياس مدى الإحساس بالراحة عندما يغادر المراقب مقر الجلسة من خلال حجم الأفكار التي يتم طرحها في أعقاب ذلك.

**١٩٣** يجب على المدرب أن يدرك أن عملية العصف الذهني ليست عملية مضمونة ١٠٠٪ للحصول على الأفكار الجديدة، مثلما حدث في إحدى جلسات العصف الذهني في إحدى الشركات للبحث عن تصميم جديد لمنتج من منتجاتها، إذ لم يتوصلوا إلى فكرة جديدة، وذلك لأن الأفكار المطروحة كانت بالفعل مطبقة في هذه الشركة، وبالطبع هذا لم يكن مضيعة للوقت لأنها نبهت الشركة إلى أنها ذات سمعة طيبة، كما أنها أعطت مديري الشركة ثقة بالفريق الذي يعمل معهم.

**١٩٤** يستحسن أن يكون عدد المشاركين ما بين (٦ ـ ١٢) شخصاً، وإذا ما قل العدد عن ستة أشخاص فإن ذلك يعوق تدفق الأفكار، لأن كلاً منهم سوف ينتظر الآخر أو يكون أكثر تأدباً، كما أنه إذا زاد العدد على (٢٠) شخصاً فإن ذلك ربما يحول دون توليد الأفكار وذلك لأن الأشخاص الأكثر حياءً وخجلاً لن يفصحوا عن أفكارهم.

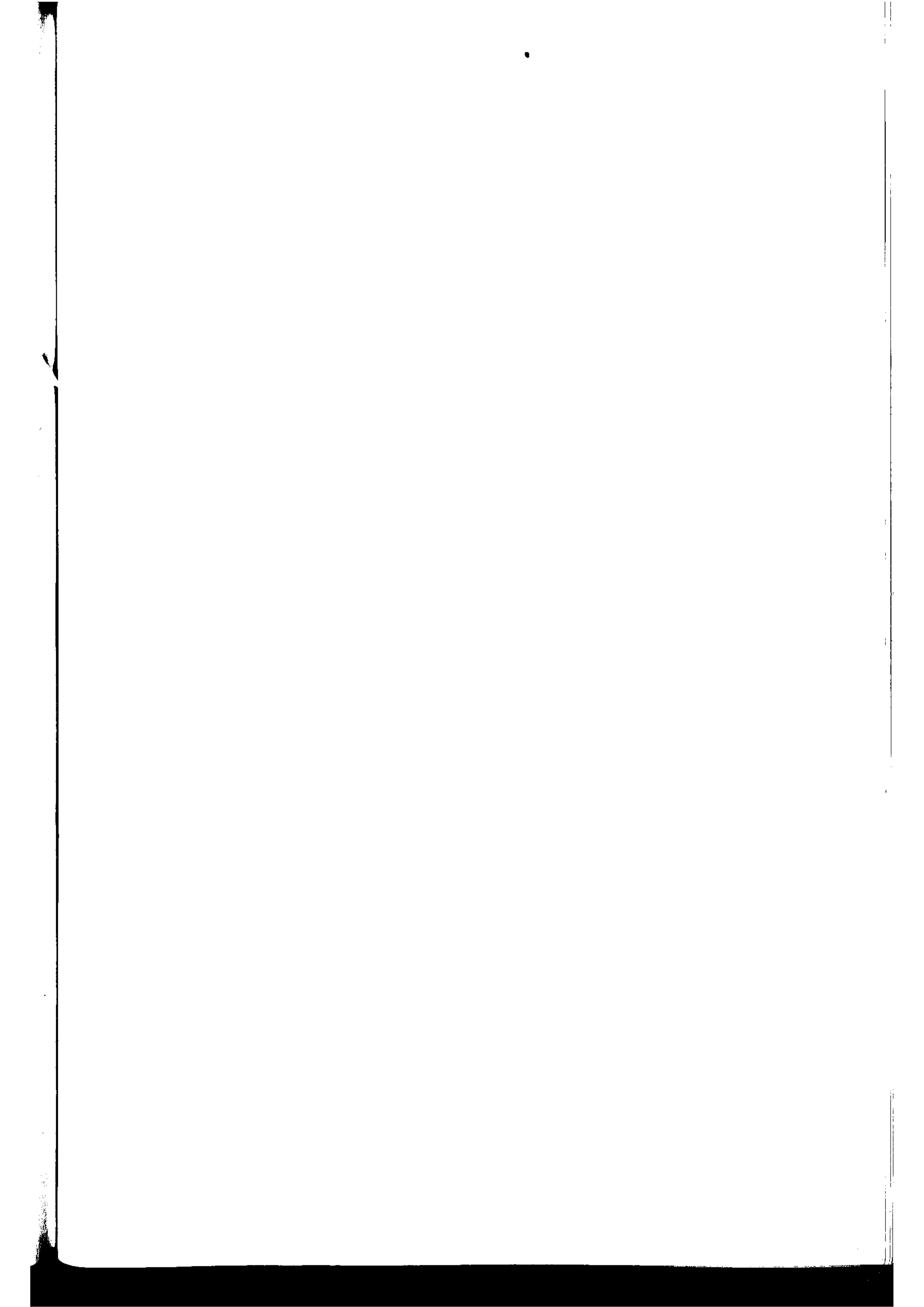


١٩٥ ليس من الضروري أن يتمتع المشارك بخبرة طويلة عن المشكلة، بل في الواقع قد يكون العكس هو المطلوب أحياناً، إذ يحسن أن تضم جلسة العصف الذهني بعض الأشخاص ممن لا تتوافر لديهم أدنى فكرة عن المشكلة، أو ممن يعملون في مجالات عمل أخرى، وذلك لأن من هم خارج المشكلة يمكنهم أن يسهموا بأفضل الأفكار، ولا تعوقهم المعرفة بالتفاصيل الفنية الدقيقة للمشكلة.

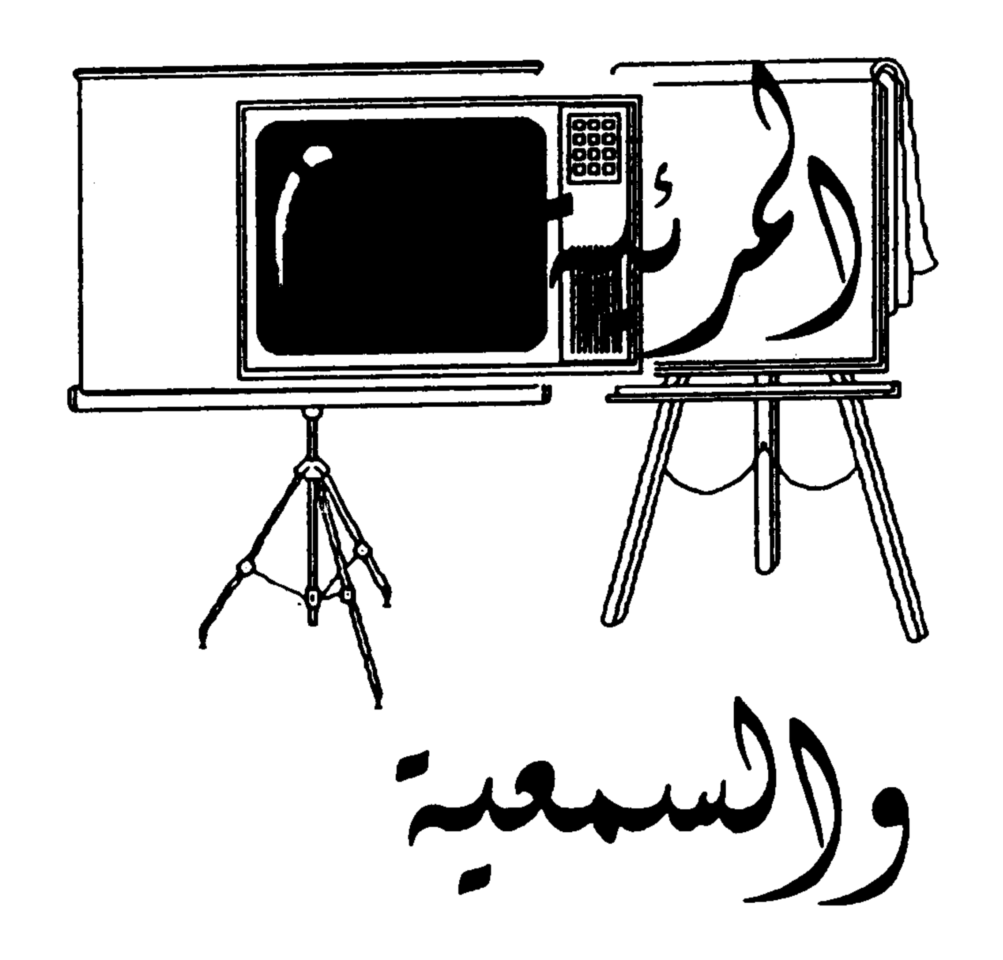
١٩٦ يحسن أن تكون درجات أو رتب المشاركين متساوية إلى حد معقول، ومن الأفضل ألا تزيد على مستويين أو ثلاثة مستويات من التدرج الوظيفي (الهرمي). وتقل أهمية ذلك بالنسبة للمؤسسات الصغرى التي يعرف كل شخص فيها الآخر، أما المؤسسات الكبرى فإن الخليط الهائل من الدرجات أو الرتب سوف يحد من القدرة على الابتكار والانطلاق الحر، وخاصة إذا ما ظهر شخص أو عدة أشخاص يعطون أنفسهم الأولوية في تقديم الأفكار بالجلسة فتحجب الثقة عن ذوي الرتب الصغيرة (الموظف الصغير).

١٩٧ من المهم التمهيد لجلسة العصف الذهني، وتهيئة المشاركين لها، وإخبارهم مسبقاً بموضوعها، بالإضافة إلى كسر الحواجز النفسية، وإزالة التوتر فيما بينهم.

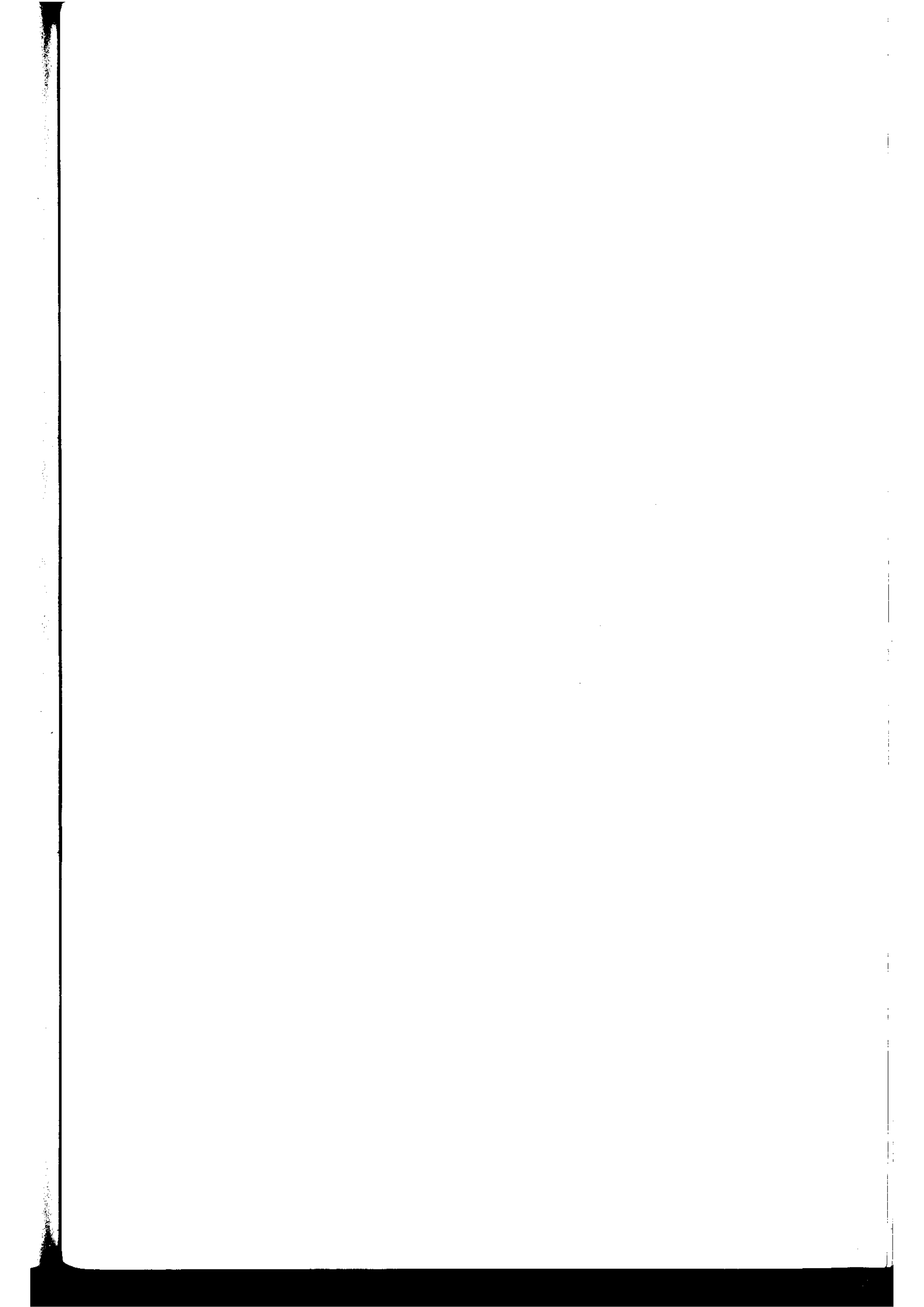




# الوسائل والمساعدات





# الوسائل والمساعدات المرئية والسمعية

**١٩٨** احرص على استخدام الوسائل والمساعدات المرئية، فقد أثبتت العديد من الدراسات أن للرؤيا أثراً إيجابياً كبيراً على العملية التعليمية والتدريبية، حيث أظهرت الأبحاث التي أجرتها جامعة ويسكانسين أن هناك زيادة تبلغ ٢٠٠٪ في مستوى التعليم في حالة التعبير عن الكلمات بالمساعدات المرئية.

- كما أن الدراسات التي أجرتها جامعة مينوسوتا أوضحت أن الوقت اللازم لتوضيح فكرة معينة انخفض بنسبة ٤٠٪ وذلك عند استخدام الوسائل المرئية في التقديم.

وقد ذكر أحد مستشاري شركة (أي. بي. أم) أن الأفراد يحصلون ٧٥٪ من المعلومات عن طريق الرؤيا، و١٣٪ عن طريق السمع، ١٢٪ عن طريق اللمس والتذوق والشم، وأن الصورة لها تأثير أكبر من الكلمات بمفردها بمقدار ثلاثة أضعاف، وأن الكلمة والصورة معاً لها تأثير أكبر من الكلمات بمفردها بمقدار ستة أضعاف.



كما أن بعض الدراسات أثبتت أنه يتم تحصيل ٨٣٪ من المعلومات عن طريق حاسة النظر، ١١٪ عن طريق حاسة السمع، ٦٪ عن طريق باقي حواس الإنسان.

وفي مجال التذكر، فقد ذكرت إحدى الدراسات أن الإنسان يتذكر ١٠٪ مما يقرأ، و٢٠٪ مما يسمع، و٣٠٪ مما يرى، و٥٠٪ مما يرى ويسمع، و٧٠٪ مما يقول، و٩٠٪ مما يقول ويفعل. ولذا يقول الحكيم الصيني كونفوشيوس (٤٥١ ق.م): «إنني أنسى ما أسمعه، وأتذكر ما أراه، ولكن أنفذ ما أفهمه».

ولو أن إنساناً وصف لك مكاناً ما بكلمات مسموعة أو مقروءة لصعب عليك الوصول إليه، ولكنه لو رسم ذلك الموقع أو أعطاك خريطة له لوصلت إليه بسهولة ويسر.

كما أن معدل الحديث العادي يتراوح ما بين (١١٠ ـ ١٦٠) كلمة في الدقيقة، ولكن معدل التفكير قد يصل إلى (٤٠٠ ـ ٥٠٠) كلمة في الدقيقة، والرؤيا تساعد على التركيز ومن ثم على الاستفادة من أكبر قدر ممكن من قدرة الإنسان على التفكير.

**١٩٩** كن متابعاً لآخر التطورات التقنية الخاصة بالوسائل التدريبية والمساعدات المرئية، واحرص على استخدامها.

**٢٠٠** اعلم أن الوسائل والمساعدات المرئية كثيرة ومتنوعة منها: الفيلم السينمائي، فيلم الفيديو، البروجكتور،

جهاز عرض الشرائح، الصور، السبورة، اللوحة الورقية، المجسمات، . . . إلخ.

٢٠١ احرص على اختيار الوسيلة المناسبة للموضوع أو الفكرة المراد توضيحها.

٢٠٢ قم باختيار الوسيلة المناسبة لمستوى المتدربين الفكري والعلمي والإدراكي والوظيفي، وكذلك بالنسبة لأعمارهم وخبراتهم واهتماماتهم.

٢٠٣ احرص على اختيار الوسيلة المناسبة للوقت المتاح والمكان المتوفر.

٢٠٤ احرص على اختيار الوسيلة التي تحسن استخدامها وتتقن توظيفها لصالح العملية التدريبية.

٢٠٥ حدد الأهداف التي تريد الوصول إليها من خلال كل وسيلة مرئية تقوم باستعمالها.

٢٠٦ زُرْ موقع التدريب لتخطيطه، ولوضع الوسائل المرئية في أماكنها المناسبة، وللتعرف على طبيعة الإضاءة وكيفية التحكم بها، وعلى مواقع مفاتيح الكهرباء، وغيرها.

٢٠٧ لرؤية أفضل يحسن أن تضع الشاشة في ركن الغرفة وبزاوية في اتجاه المركز، فإن ذلك يغنيك عن استخدام شاشة كبيرة توضع في وسط الجهة الأمامية



من القاعة، علماً بأن هذه الشاشة الكبيرة ستكون مركزاً لاهتمام المتدربين في حالة عدم استخدامها، كما أن وجود الشاشة في الركن يمكنك (أثناء العرض) من استخدام السبورة المتواجدة في وسط الجهة الأمامية من القاعة إن احتجت إلى كتابة شيء ما عليها.

٢٠٨ تجنب أن يحجب جهاز العرض رؤية المتدربين للشاشة.

٢٠٩ تجنب المرور أمام جهاز العرض أو شاشة العرض فتحجب الرؤية عن المشاركين.

٢١٠ كلما كان سطح الشاشة غير لامع كلما كانت الرؤية أكثر وضوحاً، إذ أن الأسطح اللامعة تتسبب في انعكاس مزيد من الضوء إلى المشاركين مما يؤدي إلى إيذائهم وإزعاجهم.

٢١١ احرص أن تكون الصورة واضحة على شاشة العرض، غير معوجة ولا ناقصة.

٢١٢ احرص أن يكون الصوت واضحاً غير مشوش، وبقدر حاجة المشاركين، فلا هو منخفض دون الحاجة ولا هو مرتفع فوق الحاجة.

٢١٣ يحسن أن تشغل الصورة مساحة الشاشة بالكامل.

٢١٤ ينبغي أن يرى المشاركون كل ما يتم عرضه بسهولة،



لذلك فإن أسفل شاشة العرض يحسن أن يكون بعيداً عن الأرض بمقدار ٤٢ بوصة (١٠٦ سم)، كما أن أعلى الشاشة يحسن أن يكون أعلى من رؤوس المشاركين بنسبة ٩٥٪ على الأقل من ارتفاع مقاعدهم.

**٢١٥** تذكر قاعدة (٢×٦) لاختيار حجم الشاشة المناسب وهي:

١ - المسافة من الشاشة إلى الصف الأول من المقاعد يحسن أن تساوي ضعف عرض الشاشة.

٢ - المسافة من الشاشة إلى الصف الأخير من المقاعد يحسن أن تساوي ستة أضعاف عرض الشاشة.

**٢١٦** ينبغي أن لا يزيد عرض أي صف من المقاعد عن المسافة بينه وبين الشاشة.

**٢١٧** لتسهيل العرض ولرؤية أفضل يمكنك أحياناً أن تجعل الأفراد يجلسون على شكل مروحة بزاوية (٧٠) درجة تقريباً مع مواجهة المركز للشاشة.

**٢١٨** ينبغي الاحتفاظ بقطع غيار إضافية مثل: لمبة البروجكتور، بعض التوصيلات، الأدوات الكهربائية، وغيرها. وقد يحسن أحياناً أن يكون لديك جهاز إضافي، أو على الأقل تعرف كيف تحصل عليه في



وقت قصير إذا تعطل الجهاز المستعمل.

٢١٩ يجب التعرف على الشخص المعني بالإشراف على القاعة (إدارياً وفنياً)، ورقم هاتفه، وموقع الهاتف، وذلك للاتصال به عند اللزوم.

٢٢٠ ضرورة فحص الشاشة وجهاز العرض، وتجربتهما قبل بدء التدريب، وكذلك التعرف على كيفية تغيير قطع الغيار البسيطة.

٢٢١ احرص على فحص ما تود عرضه (أفلام، شفافيات، شرائح، صور، رسوم، . . . إلخ)، وتأكد من صلاحيته وجودته ونظافته، وأنه جاهز للعرض، كما أنه مرقم ومرتب ترتيباً صحيحاً.

٢٢٢ قم بتنظيف عدسات جهاز العرض.

٢٢٣ تأكد من أن منفذ الهواء الخاص بجهاز العرض غير مسدود، حتى لا يتسبب ذلك في احتراق اللمبات.

٢٢٤ إذا وضعت جهاز العرض في الجهة الخلفية من القاعة فينبغي الاستعانة بشخص آخر للتشغيل، ويحسن تجنب إعطاء الأوامر لهذا الشخص مثل قولك: «الصورة التالية من فضلك»، ولكن أعطه صورة من الموضوع واتفق معه على بعض الكلمات أو الإشارات التي تعني تغيير الصورة أو الشفافية.



٢٢٥ استخدم العدسات المناسبة والتي تكبر الصورة في مسافات العرض القصيرة أو تصغر الصورة في مسافات العرض الطويلة.

٢٢٦ لا تضيء جهاز العرض إلا عندما تحتاجه لرؤية المعروض أو لإثارة الانتباه.

٢٢٧ يحسن إطفاء الجهاز أثناء تغيير الشفافية (أو الفيلم) حتى لا يحدث إبهار وتشويش للمتدربين، وكذلك حتى لا يتسبب في إحراج لك إذا ما تم عرض شفافية بطريق الخطأ.

٢٢٨ إذا تم العرض ولم تستطع إطفاء المصباح فيمكنك وضع ورقة (A4) على جهاز العرض أو وضع قطعة من الكرتون (٦×٦ بوصة) أمام واجهة جهاز العرض، ومن ثم يتم تحريك الورقة أو قطعة الكرتون في كلا الاتجاهين لحجب الضوء أو إظهار الصورة.





# الأفلام التدريبية

إذا رغبت في استخدام الفيلم السينمائي أو فيلم الفيديو فينبغي عليك مراعاة التالي (بالإضافة إلى ما سبق ذكره في المرئيات):

٢٢٩ أن يكون الفيلم مناسباً لموضوع البرنامج لا تكلف فيه.

٢٣٠ أن يحقق الفيلم أهدافك ويلبي احتياجات المشاركين.

٢٣١ أن يكون الفيلم واضحاً وبحالة جيدة.

٢٣٢ أن تكون لغة الفيلم مفهومة لدى المشاركين.

٢٣٣ أن يكون الفيلم قصيراً (١٠ ـ ٢٠) دقيقة، ومركزاً، وبعيداً عن لغو الكلام وحشوه.

٢٣٤ أن تكون الإضاءة خافتة بالنسبة للفيلم السينمائي، وعادية بالنسبة لفيلم الفيديو.

٢٣٥ أن يكون الفيلم واقعياً ممكن الحدوث، وأن يحتوي على تطبيقات مباشرة.



٢٣٦ أن يكون المستوى العلمي للفيلم مناسباً للمشاركين.

٢٣٧ أن لا يحتوي الفيلم على كلمات نابية أو مشاهد غير أخلاقية.

٢٣٨ أن يتناسب حجم الشاشة مع عدد الحاضرين، وعادة يستخدم المعيار بوصة لكل مشاهد، فمثلاً: إذا كان عدد المتدربين (٢٥) متدرباً فيتم استخدام شاشة مقاس (٢٥) بوصة، وإذا كان عدد المتدربين أكثر من (٧٥) متدرباً فيحسن استخدام جهاز عرض بروجكتور.

٢٣٩ أن لا يسرف المدرب في الحديث وفي الشرح والمقاطعات أثناء عرض الفيلم، وذلك لئلا يتشتت انتباه المشاركين ويضعف تركيزهم.

٢٤٠ أن يحدد المدرب كيفية عرض الفيلم، بمعنى: هل يتم عرض الفيلم مرة واحدة ثم تتم المناقشة أم يعرض على أجزاء ويتبع كل جزء مناقشة وتطبيق ما ورد به؟

٢٤١ أن يتم التعريف بالفيلم وتقديمه للمشاركين مع تنبيههم إلى النقاط ذات الأهمية التي تريد منهم التركيز عليها.

٢٤٢ قد يكون من المفيد تقسيم المشاركين إلى مجموعات، مع تكليف كل مجموعة بمتابعة شيء معين، وبعد انتهاء الفيلم يمكن مشاركة جميع الأفراد في مناقشة شاملة.

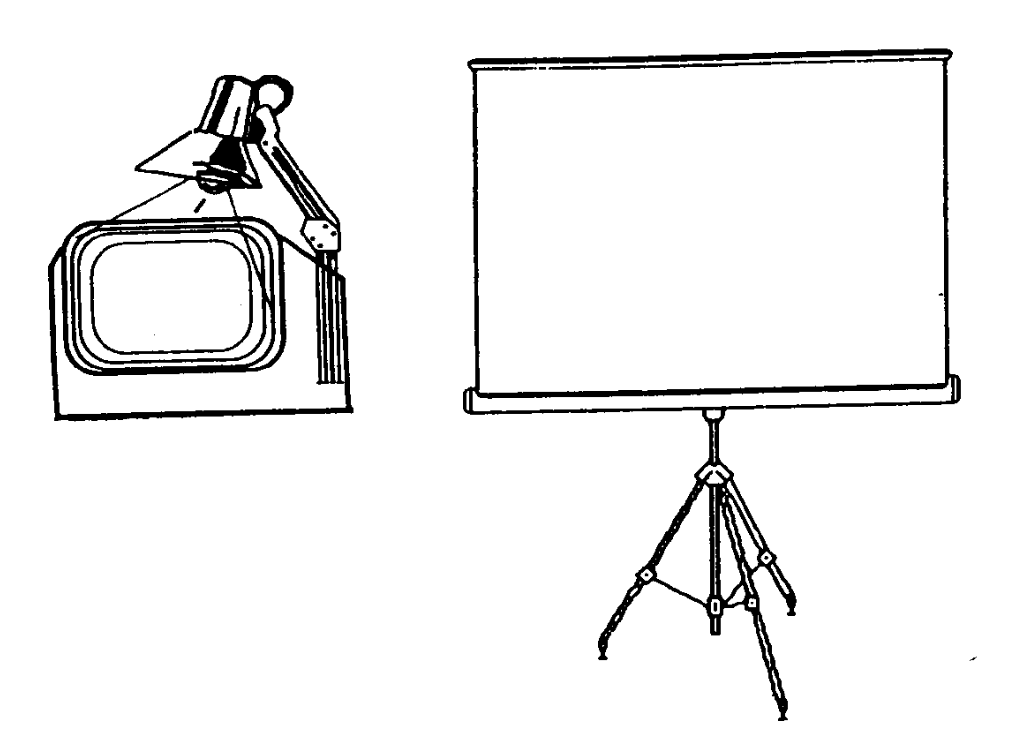


٢٤٣ وربما يكون من المفيد أيضاً تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة، مع مطالبة كل فرد في المجموعة أن يركز اهتمامه على جانب أو دور أو شخصية معينة ليتعمق في فهمها، ومن ثم يتم حوار خاص بكل مجموعة على حدة أو عام لجميع المشاركين.





# الشفافيات والبروجيكتور



وإذا شئت أن تستخدم جهاز العرض العلوي (Overhead Projector) أو جهاز العرض المعتم (Opaque Projector) وما يتبع ذلك من استخدام الشفافيات (Transparencies) فيحسن بك مراعاة التالي (بالإضافة إلى ما سبق ذكره في المرئيات):

٢٤٤ يعتبر جهاز العرض العلوي هو الأكثر انتشاراً في الوقت



الحالي، ولكي تستخدمه ينبغي عليك تحويل ما تريد عرضه إلى شفافيات. أما جهاز العرض المعتم فهو الأكثر تطوراً، وربما الأكثر انتشاراً في المستقبل، وذلك لأنك لا تحتاج عند استخدامه إلى تحويل ما تريد عرضه إلى شفافيات، كما أنه يمكنك من عرض المجسمات وبألوانها الطبيعية.

٢٤٥ اجعل لكل شفافية فكرة واحدة ما أمكن ذلك، ويمكنك استخدام أكثر من شفافية لخدمة فكرة واحدة.

٢٤٦ اجعل الشفافية بسيطة وواضحة غير معقدة.

٢٤٧ احرص على توسيع المسافات بين الأحرف والكلمات وكذلك بين الأسطر، ويفضل ترك مسافة بين الأسطر تعادل ارتفاع الأحرف الكبيرة التي تستعملها.

٢٤٨ تذكر قاعدة (٦×٦) للكتابة وهي: «لا تكتب أكثر من ستة أسطر في الشفافية الواحدة، ولا تكتب أكثر من ستة كلمات في السطر الواحد».

٢٤٩ استخدم الخط ذو (١٨) نقطة (فونط ١٨، ارتفاع ربع بوصة) أو أكبر.

٢٥٠ يحسن التنويع في مقاس الخط (الفونط) وذلك لبيان مدى التباين في أهمية الفكرة، ولكن احذر المبالغة في التنويع.



٢٥١ استعمل نوعين أو ثلاثة أنواع من الخطوط (نسخ، رقعة، ثلث، ديواني، . . إلخ) بحد أقصى للشفافية الواحدة، لأن استعمال أكثر من ذلك يتسبب في جذب انتباه المتدرب للشكل أكثر من انجذابه للمعلومات نفسها.

٢٥٢ تجنب استخدام الآلة الطابعة في الكتابة على الشفافيات، واستبدل ذلك بالحاسب الآلي الذي يحتوي على الخطوط الجميلة والرسومات الرائعة والصور المبدعة، كما ويمكنك الكتابة بخط اليد إذا كنت تتقن ذلك.

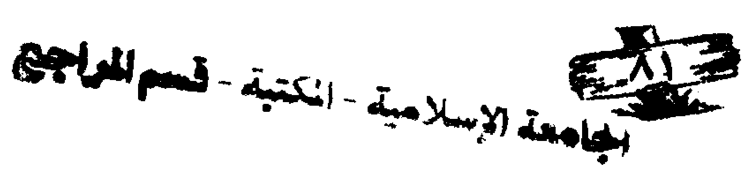
٢٥٣ اكتب بخط داكن غير خافت، واحذر الكتابة بخط رديء أو غير مقروء.

٢٥٤ استخدم الحروف الكبيرة (Capital letter) والصغيرة (Small letter)، حيث أن استخدام ذلك يكون أكثر دلالة من استخدام الحروف الكبيرة فقط، كما ويحسن استخدام الحروف الكبيرة للعناوين أو للإثارة أو للتناقض.

٢٥٥ استخدم في الشفافيات الأشكال البيانية والرسومات والصور بقدر الإمكان بدلاً من الاعتماد على الكلمات والأرقام فقط.



٢٥٦ أضف إلى الشفافية شيئاً من الخيال والإبداع والابتكار والتغيير وذلك لمزيد من التأثير والتشويق.



٢٥٧ للحصول على أشكال وصور فنية وإبداعية يحسن الرجوع إلى المراجع والإصدارات الفنية المتخصصة في هذا الشأن.

٢٥٨ تجنب استخدام النماذج المزخرفة (كثيرة الزخرفة).

٢٥٩ استخدم الأشكال الأفقية لمزيد من الوضوح في الرؤية.

٢٦٠ تجنب استخدام الحروف الرأسية في الشفافيات، لأنها قد تبدو جميلة ولكن يصعب قراءتها.

٢٦١ رقِّم العبارات إذا كانت متتابعة أو إذا لزم ذلك.

٢٦٢ إذا كنت تكتب عناصر غير متتابعة في الشفافيات فيحسن أن لا تقوم بترقيم هذه العناصر، ولكن استعمل الأشكال والعلامات مثل علامة الصح (✓) والنجمة (*) والصندوق (□) والسهم (←) وغيرها.

٢٦٣ رقِّم الشفافيات لحفظ ترتيبها.

٢٦٤ استخدم لونين أو ثلاثة ألوان لكل شفافية ولا تزِد على ذلك، لأن زيادة الألوان تجعل من الصعب على العين التركيز على أهمية الصورة.

٢٦٥ استخدم الشفافيات ذات الألوان الفاتحة.

٢٦٦ ضع مكونات العرض على الجزء العلوي من الشفافية حتى يستطيع الحاضرون رؤيتها على الجزء العلوي من الشاشة.



٢٦٧ استخدم العبارات القصيرة، واختر الكلمات الفعالة، واجعل الجمل في صيغة المحادثة (الكتابة للاستماع) ودعم الكلمات بالصور.

٢٦٨ اجعل لكل شفافية عنواناً رئيساً، وإذا كان لديك موضوع يحتوي على عناصر ونقاط كثيرة، فضع هذه النقاط في عدة شفافيات، وضع لكل شفافية من هذه الشفافيات نفس العنوان الرئيس، ويمكنك (إن شئت) أن تسبق العنوان بكلمة «تابع»، أو تلحق العنوان برقم يدل على تسلسل هذه الشفافية بالنسبة للموضوع، والثاني أفضل. كما ويمكنك أن لا تسبق أو تلحق العنوان بشيء إذا كانت العناصر أو النقاط متتابعة ومتسلسلة ومرقمة.

٢٦٩ استخدم للموضوع أو الفكرة الواحدة (عندما تكون في أكثر من شفافية) نفس اللون ونفس الخطوط.

٢٧٠ لا تملأ الشفافية (مقاس A4) بالكتابة والرسوم، ولكن اترك هامشاً من جميع الجوانب بمقدار بوصة واحدة على الأقل.

٢٧١ يمكن استعمال طريقة نقل (أو رسم) الصور والحروف وذلك بوضع الأصل تحت الشفافية وإعادة تخطيطها، تماماً كما يفعل التلاميذ في نقل الصور والخرائط على ورق شفاف.



٢٧٢ إذا كانت لديك شفافية مكتوب عليها، وأردت أن تحدث أي تغيير مؤقت فيها أثناء العرض (بأن تضيف أو تلغي بعض الكلمات أو الصور) دون أن تتأثر الشفافية الأصل، فضع شفافية خالية على هذه الشفافية، ثم اكتب على الشفافية الخالية ما شئت، وبهذا تستطيع أن تحقق ما تريد دون أن تمس الشفافية الأصل. ويمكنك كذلك استعمال ألوان مؤقتة سريعة الإزالة لأداء الغرض سالف الذكر.

٢٧٣ يمكنك إن شئت تلصيق بعض الأوراق الملونة على الشفافية.

٢٧٤ احفظ الشفافيات في إطار أو حوافظ خاصة بها، ويمكنك بعد ذلك أن تحفظها في ملف وذلك للحفظ والترتيب وسهولة التعامل معها.

٢٧٥ يمكن إظهار الشفافية كاملة أو إظهار جزء منها وإخفاء الجزء الآخر وذلك باستخدام أي مادة معتمة أو مظلمة (ورقة، أو كرتون، أو غيرها) ووضعها على الجزء المراد إخفاؤه، ثم الكشف عنه تدريجياً.

٢٧٦ يمكنك كذلك تقطيع مادة الإخفاء إلى قطع مناسبة ثم تلصيقها على الكلمات أو الرسوم المراد إخفاؤها، كما ويمكن وضع مادة الإخفاء على الشفافية بكاملها مع تقطيع أجزاء داخلية منها بقدر الكلمات أو الصور التي تود إظهارها.



٢٧٧ احرص أن يكون لديك مجموعة من الشفافيات الخالية أثناء العرض للاستفادة منها.

٢٧٨ احرص على نظافة الشفافيات وعلى ترتيبها واتجاهها الصحيحين وذلك قبل بداية التدريب.

٢٧٩ إذا احتجت إلى استخدام نفس الشفافيات لمرات عديدة فيحسن عمل نسخة منها والاحتفاظ بالأصل، وذلك لأن تكرار استعمال الشفافية قد يعرضها للتلف.

٢٨٠ إن استطعت استخدام جهاز التحكم عن بعد (Remote Control) لتحريك وتغيير الشفافيات فافعل فإنه نافع ومفيد جداً.

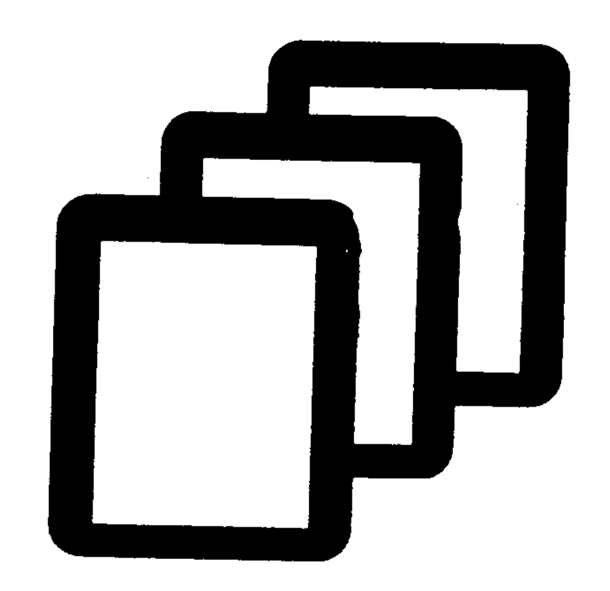
٢٨١ هناك طرق عديدة للكتابة على الشفافية منها: الكتابة باليد (بالألوان)، الحروف الجاهزة اللاصقة، استخدام آلة التصوير، استخدام الحاسب الآلي، التصوير الفوتغرافي (يمكن به تغيير الحجم)، الأفلام الساخنة، وغيرها.

٢٨٢ اعلم أن إضاءة وإطفاء المصباح الخاص بجهاز العرض يمكنك من جذب انتباه المشاركين.





# الشرائح (Slides)



وإذا قررت استخدام الشرائح (٣٥مم) (Slides) فيحسن الانتباه (بالإضافة إلى ما سبق ذكره في المرئيات) إلى الأمور التالية:

٢٨٣ راجع الشرائح وتأكد أنها هي المطلوبة وأنها مرتبة وجاهزة للعرض.

٢٨٤ إذا استطعت قراءة الشريحة أثناء تداولها باليد فسوف يستطيع المشاركون قراءتها عند العرض.

٢٨٥ حدد ما إذا كنت ستستخدم الشرائح الأفقية أم الرأسية أم كليهما، فذلك يحدد حجم الشاشة ونوع جهاز



العرض. وفي معظم الحالات يتم استخدام الشرائح الأفقية لأنها مناسبة للشاشات الشائعة، بينما الشرائح الرأسية أو المختلطة ما بين الأفقية والرأسية يجب أن تستخدم لها الشاشات المربعة.

٢٨٦ استخدم قاعدة (٦×٦) للكتابة، وإن كان البعض يستحسن قاعدة (٥×٥) للكتابة، وهي: «لا تكتب أكثر من ستة أسطر في الشريحة الواحدة، ولا تكتب أكثر من ست كلمات في السطر الواحد».

٢٨٧ من أجل مزيد من التأثير والتوضيح يفضل استخدام عشر كلمات أو أقل للشريحة الواحدة.

٢٨٨ للتأكد من قابلية الحروف للقراءة يستحسن أن يكون ارتفاع الحروف ربع بوصة (فونط ١٨) على الأقل.

٢٨٩ احرص على ترك مسافات كافية بين الكلمات وبين الحروف وكذلك بين الأسطر.

٢٩٠ احرص على استعمال الحروف الداكنة الغامقة غير الخافتة.

٢٩١ استخدم كلاً من الحروف الكبيرة (Capital letter) وكذلك الصغيرة (Small letter).

٢٩٢ استخدم الكلمات البسيطة والفعالة، واختر الجمل القصيرة.

٢٩٣ اكتب العبارات في صيغة المحادثة (الكتابة للاستماع).



٢٩٤ دعم الكلمات بالصور والرسوم والأشكال ما أمكن ذلك.

٢٩٥ تأكد من نظافة الشرائح، وهناك الكثير من المواد التجارية التي تساعد على ذلك.

٢٩٦ تأكد من سهولة حركة الشرائح.

٢٩٧ احرص على تباين الألوان، فمثلاً: الأزرق الغامق والأسود والبني للأرضية، والأبيض والأصفر والأحمر للحروف والصور.

٢٩٨ استعمل جهاز التحكم عن بعد (Remote Control) أو استعن بمساعد لتغيير الصور، وذلك لتتمكن من مواجهة المشاركين أطول فترة ممكنة.

٢٩٩ ضع علامة من اللصق الأبيض على مفتاح تشغيل العرض للأمام حتى تمنع العرض للخلف (بطريق الخطأ)، وكذلك لكي تتمكن من رؤية هذا المفتاح بسهولة في الغرف المظلمة.

٣٠٠ يفضل أن تبدأ وتنتهي بشريحة سوداء حتى لا تتسبب في إزعاج المشاركين بالأضواء المبهرة.

٣٠١ حدد الوقت الخاص لكل شريحة بالنسبة للوقت الإجمالي، وعادة يكون الوقت من (١٥ ـ ٢٠) ثانية لكل شريحة وقتاً مناسباً (إلا إذا كان الأمر يحتاج إلى شرح وتفصيل).

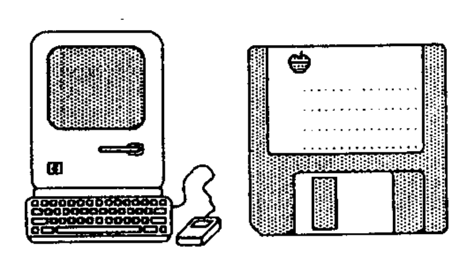


٣٠٢ ضع الشرائح في إطار من البلاستيك أو الكرتون أو المعدن أو الزجاج، علماً بأن الكرتون قد يسبب مشكلات بسبب انحشار الصورة.





# الحاسب الآلي



وعند استخدامك للحاسب الآلي كوسيلة من وسائل التدريب الفعالة والحديثة والمتطورة فيحسن تذكر ومراعاة الأمور التالية:

٣٠٣ اعلم أن ثورة المعلومات والحاسب الآلي هي ثورة العصر التي لا يمكن تجاهلها في عالم التدريب.

٣٠٤ تذكر دائماً أن تقنية الحاسب الآلي ربما تقضي خلال السنوات العشر القادمة على كثير من وسائل التدريب التقليدية كالبروجكتور والشرائح والتلفزيون وغيره.

٣٠٥ اختر جهاز الحاسب الآلي المناسب للتدريب، والذي يمكن به عرض المعلومات على شاشة كبيرة نسبياً، وبالألوان، وبطرق فنية جميلة.

٣٠٦ يمكنك استعمال الصوت مع الصورة.



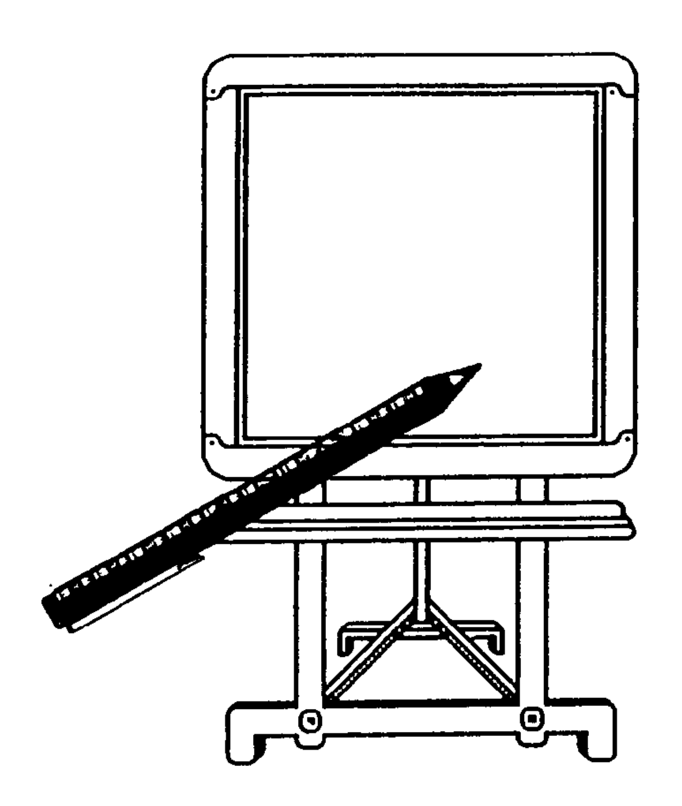
٣٠٧ صمم البرنامج المعد لموضوع التدريب بطريقة متقنة في الحاسب الآلي، واستعن في ذلك بخبير فني في الحاسب الآلي.

٣٠٨ تابع آخر ما أنتجه وينتجه عالم الحاسب الآلي وحاول اقتناءه وتطبيقه، لا سيما الانترنت، و(Power Point)، وغيره.





# السبورة الثابتة والمتحركة



وإذا أردت استخدام السبورة سواء كانت ثابتة أم متحركة، وسواء كنت ستستخدم الطباشير أو الألوان (Chalk or Marker Board)، أو كانت اللوحة ممغنطة أو غير ممغنطة، فيحسن مراعاة التالي:

٣٠٩ تعتبر سبورة الألوان أفضل وأكثر تطوراً من سبورة الطباشير، وهي الشائعة الآن، كما أنها أكثر جمالاً ورونقاً ونظافة من الثانية، ويمكن استخدام أنواع وأحجام عديدة من الألوان.



٣١٠ حسن خطك ما استطعت، وتجنب الكتابة بخط رديء غير مقروء، واكتب بخط واضح وكبير.

٣١١ احرص على العبارات القصيرة والجمل المختصرة.

٣١٢ احرص على الصور والأشكال وتبيان العلاقات بالأسهم والخطوط.

٣١٣ تأكد من نوعية الألوان التي ستستخدمها للكتابة، حيث ينبغي أن تكون من النوع سريع الإزالة (Whiteboard or Wytebord Marker)، وتجنب النوع الذي لا يزول بالممحاة.

٣١٤ تأكد من صلاحية الألوان وأنها سائلة قابلة للكتابة غير جافة، كما ينبغي تغطية اللون بعد استخدامه مباشرة كي لا يجف.

٣١٥ احرص أن يكون لديك ألوان متعددة (أسود، أزرق، أحمر، . . . إلخ).

٣١٦ اكتب على السبورة الواحدة في المرة الواحدة بلونين أو ثلاثة ألوان ولا تزِد.

٣١٧ تأكد من جودة وصلاحية ونظافة الممحاة التي ستستخدمها لمحي الألوان.

٣١٨ إن استطعت أن تقتني السبورة (اللوحة) الممغنطة فافعل، فإن بإمكانك الكتابة عليها، كما أن بإمكانك



تثبيت وتعليق ما شئت عليها من الأوراق والبطاقات.

٣١٩ إذا كنت تعرض أفكار رئيسة بواسطة السبورة الممغنطة، فيمكن طباعة الكلمات الأساسية على بطاقة للعرض، ومن ثم تثبيتها على السبورة، ونقلها إلى المكان الذي تريد، أو تصنيفها على السبورة لمعرفة العلاقة بين الأفكار المختلفة.

٣٢٠ اللون الأبيض هو أفضل الألوان بالنسبة للسبورة التي يراد الكتابة عليها، أما إذا كان الغرض من السبورة التثبيت والتعليق فيمكن استعمال السبورات الملونة، وعموماً فإن السبورات ذات الألوان الفاتحة أفضل من السبورات ذات الألوان الداكنة.

٣٢١ تجنب السبورات ذات الألوان الزاهية أو شديدة اللمعان.

٣٢٢ إن استطعت أن تجعل في القاعة أكثر من سبورة فافعل، فلربما احتجت أن تكتب كثيراً دون أن تمحو شيئاً منها.

٣٢٣ علق السبورات الثابتة على الجدار الأمامي (أو الجدار الأيمن أو الأيسر) في حين اجعل السبورة المتحركة في ركن القاعة الأمامي (الأيمن أو الأيسر)، وذلك للاستفادة من الجهة الأمامية لتعليق شاشة العرض أو السبورة الثابتة أو غيرها.



٣٢٤ يحسن أن يكون أسفل السبورة مرتفعاً عن الأرض بمقدار ١٠٠سم تقريباً، وأن يكون أعلى السبورة مرتفعاً عن الأرض بمقدار ٢٣٠سم، وبمعنى آخر يحسن أن لا يزيد عرض السبورة عن ١٣٠سم، حيث إنه يصعب على الإنسان ذي الطول الطبيعي أن يكتب عند أكثر من هذا الارتفاع.

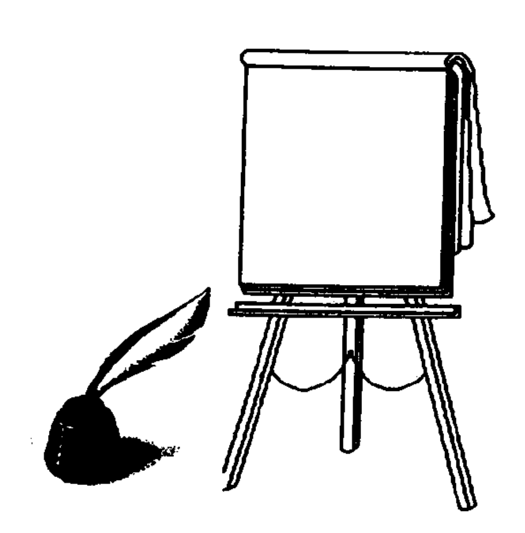
٣٢٥ اكتب أعلى السبورة فإنها أيسر للقراءة، وتجنب ما استطعت أسفلها فلربما شق على بعض المشاركين قراءتها.

٣٢٦ إذا أردت أن تثبت السبورة في منتصف الواجهة الأمامية فاجعل شاشة العرض متحركة بحيث يمكن رفعها وخفضها، وثبتها أمام السبورة، وتجنب أن تستخدم السبورة (وإن كانت بيضاء) كشاشة للعرض، لأنك ستضطر لمسح ما كتبت عليها، كما أنها لن تكون واضحة للعرض.





# اللوحة الورقية



وإذا أحببت أن تستخدم اللوحة الورقية (Flip Charts) فتذكر (بالإضافة إلى ما سبق ذكره في المرئيات وكذلك في السبورات) التنبيهات والملاحظات التالية:

**٣٢٧** توجد مقاسات عديدة من اللوحات الورقية ولكن الشائع منها ٥٠سم × ١٠٠سم، ولذا فإن هذا المقاس ينفع لبرنامج تدريبي لا يزيد عدد المشاركين فيه على أربعين مشاركاً. أما إذا زاد العدد على ثلاثين مشاركاً فيحسن الكتابة بخط كبير أو استعمال لوحات ذات مقاس أكبر.

**٣٢٨** إذا كنت لا تحفظ النقاط الهامة فيمكنك كتابتها قبل بداية الإلقاء بالقلم الرصاص على الأوراق (أعلاها)



دون أن يراها المشاركون، ومن ثم تقوم عند التدريب وأثناء الإلقاء بكتابتها أو رسمها بالألوان.

٣٢٩ يمكنك إعداد بعض الأوراق مسبقاً من حيث الكتابة أو الرسوم، ومن ثم تغطية بعض الكلمات أو الأشكال الهامة ببعض الشرائح الورقية التي يمكن إزالتها أثناء العرض حينما تحين الفرصة المناسبة للحديث عن تلك الكلمات أو الأفكار أو الأشكال.

٣٣٠ حاول استعمال تشكيلة من الألوان ولكن دون المبالغة في ذلك (ثلاثة ألوان بحد أقصى).

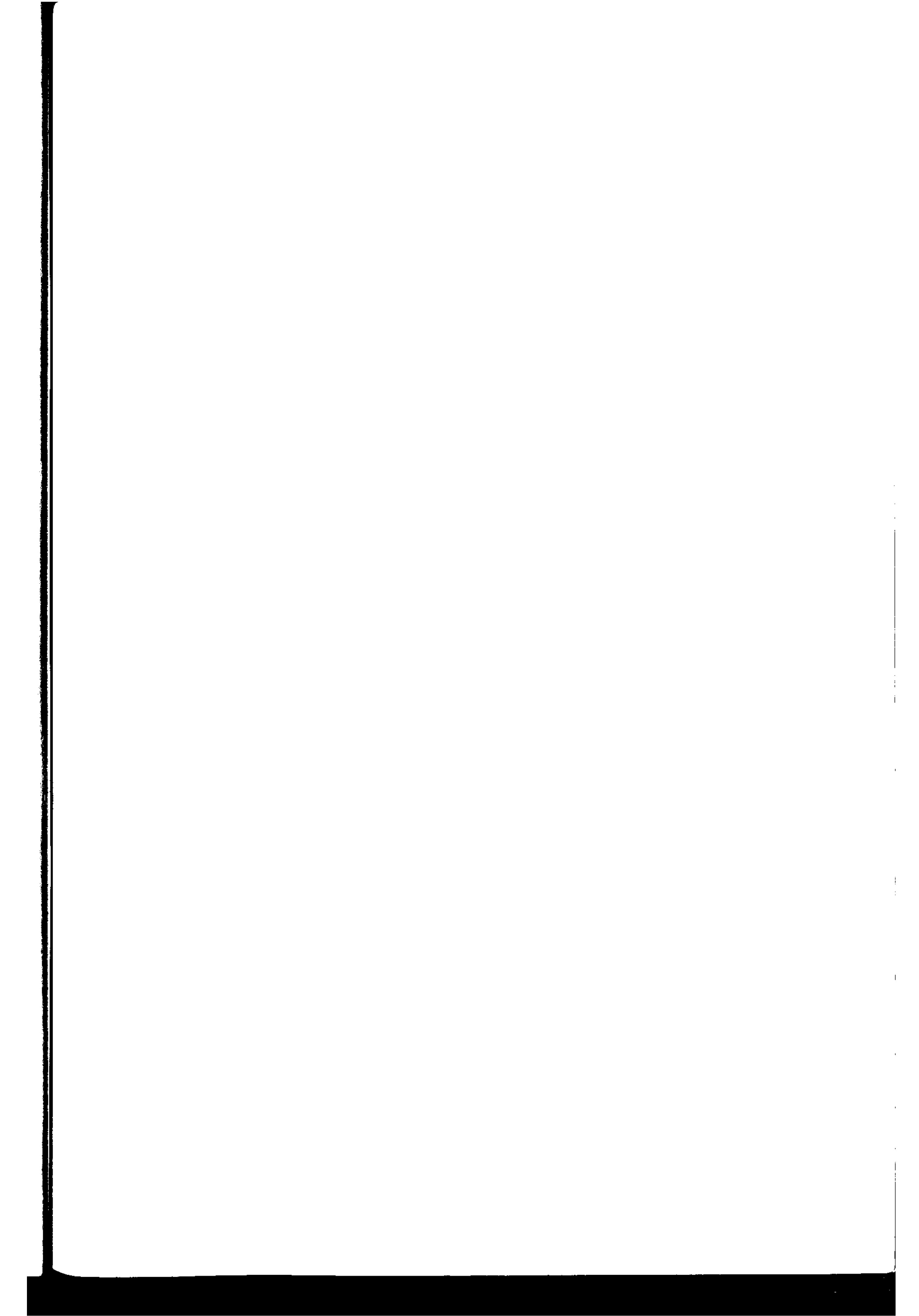
٣٣١ اترك الثلث الأسفل من اللوحة (الورقة) فارغاً حتى يتمكن الجالسون في الخلف من رؤية الكلام بالكامل.

٣٣٢ احرص على إضفاء مزيد من الإثارة والجاذبية على اللوحات وذلك باستعمال الخطوط والأشكال.

٣٣٣ يمكنك استخدام الكمبيوتر والطابعة ذات الحجم الكبير لإخراج لوحة ورقية ملونة وفائقة التصميم والجمال.







# الخاتمة

في الختام لا يسعني إلا أن أحمد الله عز وجل على توفيقه وإعانته لي في إتمام هذا الجهد المتواضع الذي أسأل الله تعالى أن يبارك فيه، وأن يتقبله خالصاً لوجهه الكريم، وأن يعين القارىء على فهمه، وقبوله بقبول حسن، والاستمتاع بما جاء فيه.

إن موضوع التدريب وفن الإلقاء والخطابة موضوع حيوي عبر التاريخ، ويحسن بمن يود قيادة الآخرين والتأثير فيهم أن يتقنه، ولكن إتقانه لا يكمن في قراءة هذا المؤلَّف أو غيرها من المؤلفات في هذا الموضوع، وإنما هذه هي البداية التي ينبغي أن تتبعها ممارسة عملية، وتقويم مستمر، وتسديد لا يتوقف.

إن على الملقي المدرب أن يدرك أن التوفيق والسداد بيد الله تعالى، كما أن عليه أن يدعو دائماً بما دعا به موسى حيث قال الله تعالى على لسان موسى عليه السلام: ﴿رَبِّ ٱشْرَحْ لِى صَدْرِى ﴿٢٥﴾ وَيَسِّرْ لِىٓ أَمْرِى ﴿٢٦﴾ وَٱحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِى ﴿٢٧﴾ يَفْقَهُوا۟ قَوْلِى ﴿٢٨﴾﴾ [طه: ٢٥ ـ ٢٨].



أسأل الله تعالى أن يشرح صدورنا للحق، وأن ييسر أمورنا للخير، وأن يحلل عقد ألسنتنا من كل شطح وزلل وزيغ، إنه على كل شيء قدير، والحمد لله رب العالمين.

**أبو عبدالله**

**د. علي الحمادي**





# المراجع


- روبرت بايك، تقنيات التدريب الإبداعية، ترجمة وسام النهري.
- فيصل القباني وآخرون، تنمية مهارات المدربين، حقيبة تدريبية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٤م.
- عبدالباري درة، التدريب الإداري ـ مفهومه والأساليب المستخدمة فيه مع تركيز خاص على أسلوب الحالات الإدارية، مجلة «الإدارة العامة»، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٣٦، فبراير ١٩٨٣م، ص٨٨ـ١٠٨.
- محمد عبدالفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٩٣م.
- فاروق أحمد فرحات، مدخل النظم في النشاط التدريبي، المركز السعودي للتنمية الإدارية والفنية (سادمتك)، الرياض، ١٩٩١م.
- دايل كارنيجي، فن الخطابة ـ كيف تكسب الثقة وتؤثر بالناس، دار ومكتبة الهلال، بيروت، ١٩٩١م.
- محمد عبدالسلام الحسيني، الجوانب السيكولوجية لإعداد المدربين، مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني بوزارة الصناعة في جمهورية مصر العربية، مجلة «الكفاية الإنتاجية»، العدد الثالث/ الرابع، يوليو/ أكتوبر ١٩٨٧م، ص٧ ـ ١٩.
- أبي زكريا يحيى بن شرف النووي، رياض الصالحين، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ١٩٨٣.




- سام ديب وليل سوسمان، الخطوات الذكية، ترجمة سامي تيسير سلمان، المؤتمن للنشر، الرياض ١٩٩٨.
- عبدالرحمٰن توفيق، التدريب ـ الأصول والمبادىء العلمية، مركز الخبرات المهنية (بيمك)، القاهرة، ١٩٩٤م.
- عبدالرحمٰن توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية (بيمك)، القاهرة، ١٩٩٤م.
- أحمد عبدالحليم وآخرون، تدريبات وأنشطة في تنمية المهارات الإدارية ـ دليل المدرب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، ١٩٩٢م.
- عبدالباري درة وعبدالله عليان، أساليب التدريب الإداري الحديثة في العالم العربي ـ الواقع وتطلعات المستقبل، ورقة علمية قدمت للمؤتمر السنوي للاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة، ٢ ـ ١٩٨٦/٩/٤م، عمان.
- علي الحمادي وأحمد السركال، مهارات التقديم والعرض والخطابة، مادة علمية، معهد التنمية الإدارية، دبي، ٢٤ ـ ١٩٩٤/١٢/٢٧م.
- عبدالرحمٰن توفيق وآخرون، التدريب ـ المفهوم الضال، مركز الخبرات المهنية (بيمك)، القاهرة، (مادة علمية).
- إبراهيم محمود، دليل الحقائب التدريبية في مجالات الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٨م.
- علي الحمادي، دور معهد التنمية الإدارية في تدريب موظفي دولة الإمارات العربية المتحدة ورفع كفاءاتهم، معهد التنمية الإدارية، دبي، سبتمبر ١٩٩٣م، (ورقة علمية).
- محمد الزعفراني، مهارات عرض وتقديم التقرير، معهد التنمية الإدارية، دبي، مادة علمية مقدمة لبرنامج كتابة الرسائل والتقارير، ٩/٣٠ ـ ١٩٩٥/١٠/١١م.



- أحمد محمد سعيد بابقي وآخرون، التدريب وأهميته للعاملين بمنشآت الأعمال السعودية، مركز البحوث ـ الغرفة التجارية الصناعية، الرياض، ١٩٨٣م.
- أمين محمد أبو ريا، أساليب التدريب والتدريب الموقعي، دار البردي للنشر والتوزيع، الرياض، ١٩٨٨م.
- حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، ١٩٧٦.
- علي محمد عبدالوهاب، طريق تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٧٧م.
- أحمد باشات، أسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٨م.
- علي محفوظ، فن الخطابة وإعداد الخطيب، دار الاعتصام، القاهرة، ١٩٨٤م.
- محمد بن أحمد الأبشيهي، المستطرف في كل فن مستظرف، دار إحياء التراث العربي، بيروت، غير محدد سنة الطبع.
- إسماعيل بن القاسم القالي، الأمالي، دار الكتب العلمية، بيروت، غير محدد سنة الطبع.
- يوسف محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات المملكة العربية السعودية ـ تجربة معهد الإدارة العامة، دار الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، ١٩٩٢م.
- عبدالباري درة وآخرون، الحقائب التدريبية، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول ـ معهد النفط العربي للتدريب، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ١٩٨٨م.
- فتحي قابيل محمد متولي، التوجه الإسلامي في التدريب الإداري، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٩٠م.
- أميرة محمد أبو زهرة، دليل العمل في إدارة البرنامج التدريبي، بحث صدر في ديسمبر ١٩٨٠م.



- عبدالرحمٰن توفيق، التدريب - غياب المهنة والمهنية، مجلة الفكر الشرطي، شرطة الشارقة، الشارقة، المجلد الرابع، العدد الثاني، سبتمبر ١٩٩٥م، ص٦١ - ٧٣.
- أحمد عبادة، الحلول الابتكارية للمشكلات - النظرية والتطبيق، دار الحكمة، البحرين، ١٩٩٢م.
- نذير محمد مكتبي، خصائص الخطبة والخطيب، دار البشائر الإسلامية، بيروت، ١٩٨٩م.
- William R. Tracey, Designing Training And Development System, Amacom, 1984.

  ترجمة: سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
- J. Adair & R. Eyres & L. Debenham & D. Despres, Hand Book of Management Exercises, V.I, British Association For Commercial and Industrial Education, U.K.

  ترجمة: لينا خضر بكمرزا قاردن، معهد الإدارة العامة، عمان، 1987.
- Report of an Expert group Workshop held at Arusha-United Republic of Tanzania, 20-24 July 1981, Curricula Design For Management Development.

  ترجمة: عبدالله العليان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1984.
- Gary Dessler, Management Fundamentals, 1985.

  ترجمة: عبدالقادر محمد عبدالقادر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1991م.
- Allan Pease, Body Language-How To Read Others Thoughts By Their Gestures.

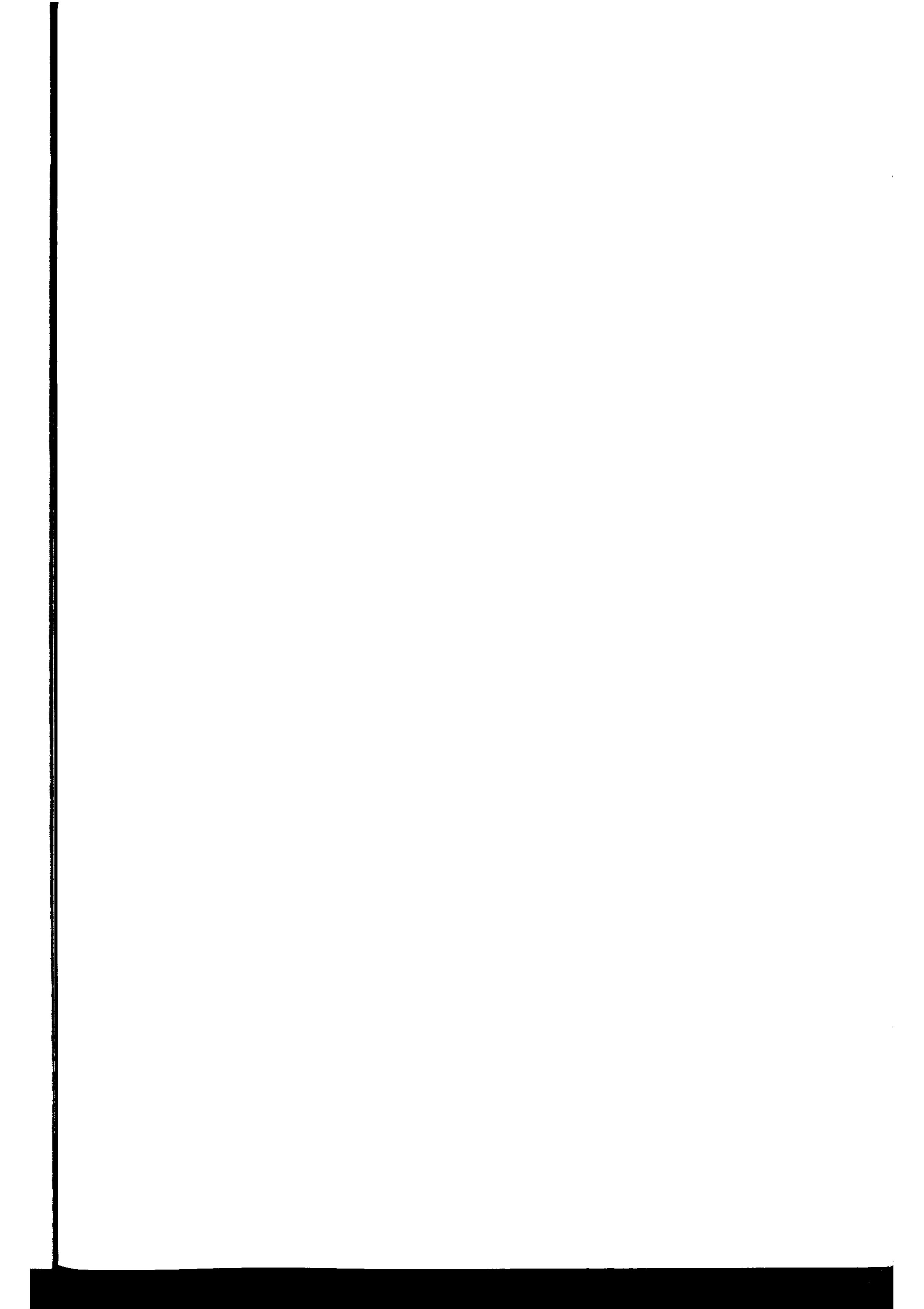
  ترجمة: سمير شيخاني، دار الآفاق الجديدة، بيروت، 1994م.
- Allan D. Pepper, Managing The Training & Development Function, Gower Publishing Company Limited, England, 1987.



- Linda Stoneall, How To Write Training Materials, Pfeiffer & Company, California, 1991.
- Leslie Rae, The Skills of Training, Wildwood House Limeted, England, 1986.







# من إصدارات
# مركز التفكير الإبداعي

١ ـ **أمسك عليك هذا** ـ سلسلة قواعد وفنون التعامل مع الآخرين (١) د. علي الحمادي.

٢ ـ **الكنز الذي لا يكلف درهماً** ـ سلسلة قواعد وفنون التعامل مع الآخرين (٢) د. علي الحمادي.

٣ ـ **لا تكن شبحاً** ـ سلسلة قواعد وفنون التعامل مع الآخرين (٣) د. علي الحمادي.

٤ ـ **لا تكن كصاحب الجباعة** ـ سلسلة قواعد وفنون التعامل مع الآخرين (٤) د. علي الحمادي.

٥ ـ **وإذا غلا شيءٌ عليّ تركته** ـ سلسلة قواعد وفنون التعامل مع الآخرين (٥) د. علي الحمادي.

٦ ـ **(٢٠٠) حكمة قيادية ووصية إدارية** ـ سلسلة حكم ووصايا إدارية (١) د. علي الحمادي.

٧ ـ **صنعة العظماء** ـ كيف تصبح نجماً اجتماعياً ـ سلسلة قواعد وفنون التعامل مع الآخرين (٦) د. علي الحمادي.

٨ ـ **جند المعالي** ـ السلسلة التربوية (١) خليل صقر.

٩ ـ **شرارة الإبداع** ـ سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري (١) د. علي الحمادي.



١٠ - **مبدعون عبر التاريخ** - سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري (٢) د. علي الحمادي.

١١ - **حقنة الإبداع** - طرق الإبداع الثمان - سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري (٣) د. علي الحمادي.

١٢ - **(٣٠) طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية** - سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري (٤) د. علي الحمادي.

١٣ - **صناعة الإبداع** - سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري (٥) د. علي الحمادي.

١٤ - **استمتع مع الإبداع** - تدريبات وتمارين إبداعية - سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري (٦) د. علي الحمادي.

١٥ - **نعم.. إنه الطريق إلى نعم** - سلسلة الحوار والتفاوض والاتفاق (١) د. علي الحمادي.

١٦ - **التغيير الذكي** - سلسلة إدارة التغيير (١) د. علي الحمادي.

١٧ - **الطريق إلى لا** (١٥ طريقة للتغيير) - سلسلة إدارة التغيير (٢) د. علي الحمادي.

١٨ - **مقاومة المقاومة** (٣٠ طريقة لريادة التغيير وترويض المقاومة) - سلسلة إدارة التغيير (٣) د. علي الحمادي.

١٩ - **أسرار التفوق الدراسي** - سلسلة النجاح (١) أ. محمد ديماس.

٢٠ - **إدارة الاجتماعات** - سلسلة مهارات إدارية (١) د. علي الحمادي.

٢١ - **إشراقة تربوية** - السلسلة التربوية (٢) أ. مريم عبدالله عبدالرحمٰن النعيمي.

٢٢ - **555 طريقة ووصية لتصبح مدرباً ناجحاً وخطيباً مؤثراً ومتكلماً بارعاً** - سلسلة فنون الإلقاء والتدريب والخطابة (١) د. علي الحمادي.

٢٣ - **فنون الحوار والإقناع** - سلسلة الحوار والتفاوض والاتفاق (٢) أ. محمد ديماس.



٢٤ - **الإنصات الانعكاسي (٢٥ طريقة للتأثير في نفس الطفل وعقله** - سلسلة فنون وقواعد التعامل مع الأطفال (١) أ. محمد ديماس.

٢٥ - **عشرون سياسة تربوية خاطئة** - سلسلة فنون وقواعد التعامل مع الأطفال (٢) أ. محمد ديماس.

٢٦ - **تشاجر الأشقاء** - المشكلات السلوكية أسبابها وعلاجها وطرق الوقاية منها - سلسلة فنون وقواعد التعامل مع الأطفال (٣) أ. محمد ديماس.

٢٧ - **كيف تغير سلوك طفلك** - سلسلة فنون وقواعد التعامل مع الأطفال (٤) أ. محمد ديماس.

٢٨ - **هكذا هم في القرآن** - السلسلة التربوية (٣) أ. أحمد صقر السويدي.

٢٩ - **السهل الممتنع** - مهارات التفاوض وفنون الحوار الاتفاق - سلسلة الحوار والتفاوض والاتفاق (٣) د. علي الحمادي.

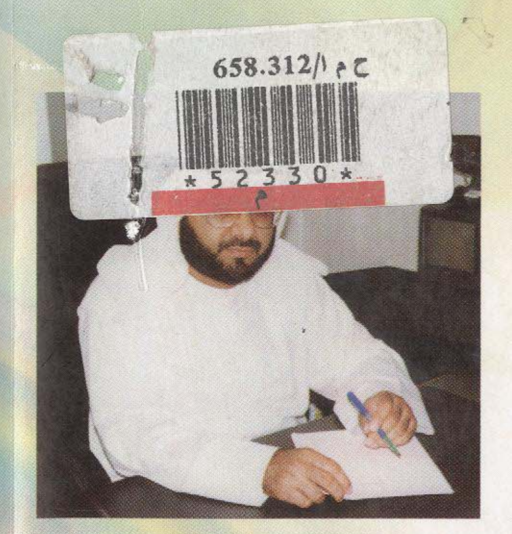
٣٠ - **وكذلك السهل الممتنع** - ٥٢ تكتيك تفاوضي - سلسلة الحوار والتفاوض والاتفاق (٤) د. علي الحمادي.

٣١ - 333 **تقنية للتدريب والإلقاء المؤثر** (فن استخدام الأساليب والوسائل التدريبية الحديثة) - سلسلة فنون الإلقاء والتدريب والخطابة (٢) د. علي الحمادي.











لا يولد الإنسان خطيباً مؤثراً ولا متكلماً بارعاً ولا مدرباً ناجحاً، وإنما تُرك ذلك - بعد توفيق الله تعالى - لهمته واجتهاده وحرصه على تطوير نفسه.

لذلك فإن أول خطبة خطبها عثمان بن عفان رضي الله عنه ارتج عليه فقال: "أيها الناس إن أول كل مركب صعب، وإن أعش تأتكم الخطب على وجهها، وسيجعل الله بعد عسر يسرا إن شاء الله".

وروي عن عمر بن سعيد بن العاص أنه كان لا يتكلم إلا اعترته حبسة في منطقه، فلم يزل يتشادق ويعالج إخراج الكلام حتى مال شدقه، ولذلك لُقّب بالأشدق، وفيه يقول الشاعر:

**تشدق حتى مال بالقول شدقه**
**وكل خطيب لا أبا لك أشدق**

في هذا الكتاب حاولت تسطير (333) تقنية للتدريب والإلقاء المؤثر أظنها نافعة لكل من يواجه الناس كمدرب أو كمحاضر أو كمدرس أو كخطيب أو كواعظ أو كمقدم لأي ورقة علمية، راجياً من الله القبول، سائله سبحانه وتعالى التوفيق والسداد للكاتب والقارئ... والحمد لله رب العلمين.

## د. علي الحمادي

- بكالوريوس في الهندسة الصناعية من الولايات المتحدة الأمريكية.
- دكتوراه في التطوير الإداري من بريطانيا.
- مؤسس ورئيس مجلس إدارة مركز التفكير الإبداعي، بدولة الإمارات العربية المتحدة.





**مركز التفكير الإبداعي**

مركز متخصص في الاستشارات والتدريب الإداري والتربوي والاجتماعي والفني

هاتف: ٦٢٩٦٢٩-٤-٠٠٩٧١ فاكس: ٦٢٩٦٩٩-٤-٠٠٩٧١ ص. ب: ٢٠١٤٢

دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة

البريد الإلكتروني: E-mail: hammadi3@emirates.net.ae